المناخ المدرسي

الأستاذ الدكتور
غالب محمود الطويل
أستاذ المناهج وطرق التدريس
رئيس قسم الرياضيات
كلية التربية - جامعة سرت



مؤسسة شباب الجامعة
40 ش د / مصطفى مشرفة
تليفاكس :4839496 الإسكندرية
Email:shabab_elgamaa@yahoo.com

المنـــــاخ المدرســــى

الأستاذ الدكتور

غـالـب محمـود الطـويــل

أستاذ المناهج وطرق التدريس

رئيس قسم الرياضيات

كلية التربية – جامعة سرت

٢٠١٤

مؤسسة شباب الجامعة

٤٠ شارع الدكتور مصطفى مشرفة

إسكندرية – تليفاكس : ٤٨٣٩٤٩٦

Email:Shabab_Elgamaa2@yahoo.com

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾

صدق الله العظيم

[سورة الكهف – الآية 30]

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع (تحسين المناخ المدرسي)

إلى ... ست الحبايب الوالدة الحبيبة ...

وإلى ... الزوجة العزيزة ...

وشادي ومحمد وشيماء وأحمد وشريهان وشرين وزياد وحسن وسماح ومحمود ومحمد ومي وميسون ومحمد وأحمد وإسلام وريان وهيا وراكان وأحمد وعبد الله وعبد الرحمن وهند وشهد ومحمد وأحمد ودياللا وعبد الله وبتول وكمال ومحمد وأسامة ودينا وداليا وجومانا وشذى وطه وأحمد ودانا ونور..

والى حبايبنا المعلمين والطلاب .

أبناء هذا المناخ المدرسي الإيجابي

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... أما بعد :

فهذا الكتاب يسلط الضوء على مساحة هامة في العملية التعليمية وهي المدرسة أو ما سنطلق عليه في هذا الكتاب اسم «المناخ المدرسي» ونقصد بهذا المصطلح ذلك الفضاء الغامر من الاتجاهات والميول والدافعية والرضا أو عدم الرضا والمسئولية والمحاسبة والإنتاجية وتحقيق الذات لكل المشاركين في العملية التعليمية داخل وخارج أسوار المدرسة.

والمشاركون في العملية التعليمية هم أولئك الأفراد الذين يرتبطون بعمل ما داخل المدرسة أو لهم علاقة بالمدرسة مثل أمناء التعليم ومراقبو التعليم والموجهين والمفتشين ونظار أو مدراء المدارس ومعلمين وتلاميذ وعمال النظافة بالمدرسة وغيرهم.

كذلك يدخل ضمن هذا المناخ الممارسات التربوية داخل وخارج أسوار المدرسة من سلوكيات لتنفيذ برامج المدرسة.

وهذا الكتاب يعتبر زادًا للقادة لتحسين المناخ المدرسي فبزيادة الأعداد من الطلاب في المدارس فالمعلمون مطالبون بالاهتمام بتطوير المناخ المدرسي الإنساني وهذا الكتاب للقادة المعلمون ومدراء المدارس ومراقبو التعليم والمساعدين لهم وإداريون آخرون في المدارس والذين يرغبون في أداء دور فاعل لتحسين المناخ المدرسي.

هذا الكتاب يقدم الوصفة لكيفية تزويد القادة لتطوير التحسين في المناخ المدرسي بحيث يكون هذا التحسين باق ومستمر وذو دلالة وفاعلية في تحقيق أهداف برنامج المدرسة.

والكتاب أيضًا يوضح الضرورة الحتمية في هذا العصر المتطور للنمو والتطوير من أجل بنية مدرسية إيجابية وإنسانية وكذلك في توضيح الأسباب التي تجعل المناخ المدرسي حاسمًا في النجاح في تحقيق الأهداف.

والجدير بالذكر أن المناخ المدرسي يمكن توصيفه بدلالة مجموعة من العناصر وهي:

١- أهداف برامج التعليم المدرسية.

٢- العوامل التي تؤثر في المناخ وتحدد نوعيته.

٣- عناصر العمليات المدرسية والتي تسهم في المناخ الإيجابي.

٤- الحاجات الإنسانية والتي يجب أن تعنون لأي مُدرسة فيما إذا كان من الممكن أن تمثل بيئة لمؤسسة تعليمية.

٥- أهداف فعالة لبرامج إعداد أعضاء الهيئة التدريسية.

إضافة إلى هذا فإن الخطوط العريضة لهذا الكتاب هي كيف تبدأ بالخطوة الأولى والخطوة الأكثر أهمية نحو تحسين هذا المناخ والذي يحدد ويحلل هذا المناخ من خلال النظام المدرسي، مثل هذه العملية تساعد المعلم على تحديد المتعلقات والمتطلبات والحاجات، كذلك تحديد الأولويات لمساعدة الإداريين والطلاب وأولياء الأمور على تخطي الصعاب والمعوقات لتحسين المدرسة ولعمل أكثر أهمية وهو المشاركة في إنتاج دواء شافٍ لأمراض المناخ المدرسي الناقص.

ولكن كيف تساعد محتويات هذا الكتاب في ذلك الدواء؟ يتم ذلك من خلال :

١- الإجراءات لتطوير ما يحتاجه المناخ الصحي المدرسي لتزويد ومساندة العمل على النمو الإيجابي للتلميذ.

٢- توضيح المناخ المدرسي وتوصيفه بلغة عملية إجرائية يتحدد في ضوئها مدى جودتها.

٣- تجنب النزعة التكرارية الكبيرة لترك تحسين المناخ المدرسي للظروف وللصدف.

٤- مشاركة الإداريين المسئولية في تحديد المناخ والقيام بأدوار وأفعال جادة لتحسين القيادة Leadership.

٥- تقديم الأمثلة المختصة بمتعلقات المناخ من أفراد المدارس بعموميتها الابتدائية والإعدادية والثانوية والتخصصية وهذه لا تتعلق فقط بالاحتياجات ولكن أيضًا بالمناخ الصحي.

٦- عناصر المناخ الإيجابي المقدمة قابلة للتطبيق على قطاعات المدرسة على حد سواء وكذلك فهي متلائمة مع ما يتعلق بتطوير المناخ والتعليم وكذلك مراعاة الاختلافات أو الفروق بين التقسيمات المؤثرة في النظام المدرسي، وملاءمته مع خدمات الرعاية والمالية والمحاسبة والمشتروات والموظفين والباحثين والمطورين وعمليات الاتصال.

٧- يمكن تطبيق عناصر تحسين المناخ المدرسي على المستوى الجامعي مع قليل من التكيف، حيث إن المفاهيم المقدمة تقود لتحسين عناصر المناخ الجامعي أيضًا.

وعمومًا فالكتاب يعتبر مفيدًا لجميع القادة في البيئة التعليمية.

كذلك يهدف هذا الكتاب إلى ربط القارئ المتعلم بالمصطلحات الأجنبية المرادفة أو التي تعني المصطلح العربي وذلك لمساعدته عند الاطلاع على الكتب والمراجع الأجنبية في مجال التربية.

والجدير بالذكر أن تحسين المناخ المدرسي هو تحدٍ لمسئوليات القادة ولخيارات المهام الملقاة على عاتقهم والمنتشرة عبر مدى واسع خلال هذا المناخ المدرسي الممتد داخل وخارج المبنى المدرسي.

وهذا الكتاب يصف بعض هذه الخيارات ويوضح كيفية البدء بالتدريب عليها ولا يتوقع أن يبدأ جميع إداريو المدارس من موقع واحد لتحسين كل متعلقات المناخ وفي تزامن واحد.

فالمدير أو الإداري سوف يرغب كل منهما في فحص قيمه ودوافعه وكذلك مقدار الحوافز لديه قبل أن يقرر ما يريد أن يفعله ليزود العاملين بالمناخ بما يفيد تحسين المناخ المدرسي.

وعلى ذلك نجد في **الفصل الأول** من هذا الكتاب توضيح لأهمية القائد ودوره الفاعل النابع من أهمية القيادة المدرسية وخصوصيتها من حيث التعامل مع الأشخاص وكذلك مهارات مدير المدرسة اللازمة للتغيير الإيجابي في المدرسة.

الفصل الثاني يتعلق بالخطوات الأولى للحصول على فهم جديد للمناخ المدرسي ومركباته بمصطلحات عملية وكذلك يقدم لمحددات المناخ ومحددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي.

الفصل الثالث يناقش قضية من القضايا الهامة في المدرسة وهي الانضباط والمقارنة بين النظام التفاعلي والنظام الوقائي لحل مشكلات الانضباط.

الفصل الرابع يناقش عمليات التنظيم لتحسين المناخ المدرسي وما هي عناصر مفتاح التغيير في المدرسة وتعريف مناطق الكفاية أو الراحة وعدم الكفاية والخوف لدى الشخص وكيفية العمل على المحافظة على منطقة الكفاية.

الفصل الخامس يناقش مسألة مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي حيث المدير قائدًا ناجحًا وكذلك عقلانية تحسين المناخ المدرسي وتقديم برامج لتعليم إداريي المدارس كقادة للمناخ والخدمات التي يقدمها القائد المدرسي على نطاق المناخ.

الفصل السادس يقدم مجموعة من الأنشطة لتطوير مشاريع تحسين المناخ المدرسي مثل أنشطة القراءة والمناقشات مع مدراء آخرين ونظرية X ونظرية Y في السلوك الإنساني وغير ذلك من الأنشطة.

الفصل السابع يقدم استبيان بروفيل المناخ المدرسي حيث يتمكن مدير المدرسة أو الإداري عند تطبيقه الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف للجهود المبذولة في المناخ المدرسي.

الفصل الثامن يقدم محددات البرامج ومحددات العملية ومحددات المادة كمجموعة من الخبرات اللازمة للحصول على المعلومات، والتي تزود القادة لتنظيم مشاريع تحسين المناخ المدرسي:

الفصل التاسع يوضح كيفية تطوير المؤشرات لوصف معايير المناخ المدرسي من خلال مجموعة من المؤشرات ودور كل من المدير والإداريين الآخرين وأعضاء الهيئة والوالدان وأولياء الأمور في هذه المحددات.

وبعد ... فالكتاب في محتواه لم يغفل جانب التقويم للمناخ والذي تجده مزودًا في كل الفصول وفي كل محدد وعملية بما يجعل الفائدة تعم على كل المدراء والإداريين والمُدرسين الذين يرغبون في أن يكونوا مستقبلاً قادة للمناخ المدرسي.

والله أسأل أن أكون قد وفقت في تقديم هذا العمل المتواضع ..

المـؤلـف

الفصل الأول

محـددات مديـر المدرسـة

School Principal Determinants

(١ - ١) أهمية القيادة المدرسية.

(١ - ٢) مهارات مدير المدرسة اللازمة للتغيير.

الفصل الأول

محددات مدير المدرسة

School Principal Determinants

(١ – ١) أهمية القيادة المدرسية

الجدير بالذكر أن بعض الناس يحتاجوا أن يُحْكموا والبعض يحتاج أن يحتفظ بالحُكم وغالبًا هؤلاء يوظفون ذلك حسب توقعاتهم عن القائد وأدوار أو وظائف القيادة وتوقعاتها ومع ذلك غالبًا ما تشوش أو تفسد أو تتلخبط هذه التوقعات وتهدم وتدمر.

هناك مدارس مشهورة وبارزة بين المدارس الأخرى تفترض عدم القيادة ويكون لديها من التغيرات المنجزة ذات الدلالة وفي فترات قصيرة من الزمن فالمدرسون يظهرون كمدراء يحكم عملهم التعاون من أجل المدرسة.

وهناك مدارس أخرى لديها مدراء يظهرون بوضوح وبقوة «يسدون عين الشمس» ولكنهم لا يساعدون في عمل أي شيء من أجل نمو المدرسة ويعيقون التغير في المدرسة كل همهم عدم سماع صوت لأي طالب في المدرسة، أما الركائز الأخرى في المدرسة فتأتي في المرتبة الأخيرة من الاهتمام.

وهناك قلة من المدارس حيث المدراء يكونون قادرين على تنمية وتطوير التعاون المتناسق من خلال وجود اختلافات في الرأي بين أعضاء هيئة التدريس «الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية».

ولكن ما الذي يصنع الاختلاف في الرأي ولماذا يكون ذلك؟

غالبًا المسئولين في أمانة التعليم أو المشرف العام للتعليم Superintendent ومدير المدرسة سوف يكون لديهم الحُلم Dream فيما يجب أن تكون عليه المدارس (مثاليًا) ربما تكون هذه الأفكار عائمة ولكن وبالرغم من ذلك فالنتائج سوف تلخص في هذه الصورة من الأفكار والحاجات ستترجم إلى مهارات تضمن انضمام أو احتواء الناس وتطوير مفهوم الملكية في المدارس من خلال نمو الأشخاص أو على مستوى التنظيم لمنطقة الكفاية(١)، فالعمليات تحتاج إلى خبرات تنموية وقد تكون هناك معارضة وسوف يكون البعض ممن ليسوا معتدلين أو غير وسطيين بمعنى أنه ليس من السهل على هؤلاء الأفراد أن يوافقوا أي شخص آخر أن يغير أو يأخذ موقعهم أو يعدله.

بالنسبة للقائد القوي (مدير المدرسة) مع وجود أعضاء هيئة تدريس معارضة على نطاق واسع فإن عملية التغيير في المدرسة لن تكون سهلة أو بسيطة بل ستأخذ وقتًا طويلاً.

والنسبة للمدراء فالافتراض السائد أنه من الضروري أن يملك المدير على الأقل ٦٠ إلى ٧٠ في المائة من أعضاء هيئة التدريس المساندين لكي يمكن أن يحصل تغير ذو دلالة في المدرسة فذلك ليس بحقيقة فحتى لو أن عشرون بالمائة من أعضاء الهيئة التدريسية المساندين لتحسين المناخ المدرسي فيمكن أن يأخذ التغير مكانه وذلك بسبب أن كل شخص أو فرد من أعضاء الهيئة التدريسية المساندين لتحسين المناخ المدرسي فيمكن أن يأخذ التغير مكانه وذلك بسبب أن كل شخص أو فرد من أعضاء الهيئة

---

(١) راجع : الفصل الرابع للتعرف على مفهوم منطقة الكفاية.

التدريسية المساندين يكون على صلة وارتباط وعلاقات جيدة مع العديد من الأشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية غير المساندين وبالتالي يمكن أن يؤثر فيهم، وعمومًا فالتغير يمكن أن يأخذ وقتًا طويلاً حسب نوعية التغير وهذا التغير يمكن أن يجيء من خلال الامتداد التدريجي Gradual من المساندة خلال شخص إلى شخص متصل معه ومن خلال عملية الاندماج Involvement في عملية التغيير.

من هنا فهذا الفصل يسلط الضوء على مساحة هامة في العملية التعليمية وهي دور الإداريون Administrators في تطوير وتحسين البيئة المدرسية بيئة تعلم البشر.

فالإداري يستطيع أن يكون فاعلاً ونشطًا وقائدًا مميزًا للمناخ المدرسي إذا عمل على تطوير مناخ Climate مشترك يضمن مشاركة كل من يعتبر نفسه جزءًا من المناخ المدرسي School Climate وكذلك استقطاب البعض ممن ليسوا منها (من المجتمع المحلي) والتطوير للمناخ يُقصد به التطوير المنطقي أو العقلاني لبرامج خطط تحسين وتنظيم المناخ المدرسي والتي لا تهمل المهارات Skills والمعرفة Knowledge والاتجاهات Attitudes والميول Interests للطلاب والتحصيل الدراسي Achievement من خلال الدراسة في المساحة الأكاديمية مثل فنون اللغة Language arts والرياضيات Mathematics والعلوم Science والدراسات الاجتماعية Social studies.

والجدير بالذكر أن أغلب برامج التعليم والتعلم الفعالة تحدث في مناخ مدرسي إنساني وصحي مفيد وغير ضار، من هنا تظهر أهمية المسئول الإداري في المدرسة لتحقيق النجاحات الخاصة ببرامج التعليم.

وتنعكس فاعلية الإداريين كقادة للمناخ على شخصية المدرسة School والتي تؤثر بالتالي على طبيعة وصحة المناخ المدرسي، فإذا كانت المدرسة غير فاعلة أو غير ملتزمة ولا تتميز بالأداء الجاد عند ذلك تكثر الأخطاء ويصبح الرسوب Failure أو الفشل رد فعل مباشر على الإداريين قادة المناخ، ومدراء Principals المدارس كإداريين يجب أن لا يقعوا في الفخ Trap بانسياقهم في مفهوم السلطة ونسيانهم لدورهم وانقيادهم إلى التوقعات المصاحبة والتي تظهر أو تنشأ لديهم نتيجة لتأثير بعض العوامل Factors مثل الأعراف أو التقاليد Tradition السائدة المهيمنة في المجتمع وتطبيقها، وكذلك العوامل مثل زملاء المهنة وزملاء الدراسة وأولياء الأمور للطلاب خاصةً الوالدين والطلاب أنفسهم، ومدير المدرسة قد يصبح سجينًا Prisoner لهذه العوامل في حالة حاجته إلى القوة والرؤية الواضحة والسليمة لكي يخلق له دورًا في هذا المناخ.

(١-٢) مهارات مدير المدرسة اللازمة للتغيير :

مدير المدرسة يمكن أن يكون مفتاحًا لعوامل التغيير في المناخ المدرسي ومع ذلك فإن أنجح وأفضل المدراء من وجهة نظر مراقبي التعليم Superintendents يحتاج إلى مجموعة من المهارات لكي يكون مفتاحًا فاعلاً للتغيير، وهذه المهارات تشمل أشياءً كثيرة مثل:

١- إدارة صنع القرارات Managing Decision Making.

٢- مضامين إجراءات حل المشكلات Problem Solving العلمية أو ما يسمى بخطوات الطريقة العلمية لحل المشكلات[1] والتي تتضمن:

---

(١) أحمد خيري كاظم: هدف التفكير العلمي بين النظرية والتطبيق، صحيفة التربية، السنة السابعة عشرة، العدد الثالث، مارس ١٩٦٥، ص ص٣٠-٣٣.

أ - تحديد المشكلة.

ب - جمع البيانات والملاحظات المتصلة بالمشكلة وتنظيمها.

جـ - فرض الفروض المناسبة.

د - اختيار أنسب هذه الفروض.

هـ - اختبار صحة الفروض بالوسائل المناسبة.

و - الوصول إلى نتائج أو حلول للمشكلة.

ز - استخدام النتائج أو الحلول في مواقف جديدة[1].

وكجزء لا يتجزأ من هذه الخطوات يضاف إلى ذلك :

ح - أن يكون حريصًا ويقظًا لمصادر التنوع والتباين العظيمة والتي يمكن أن تظهر في احتمالات حل المشكلات.

ط - أن يكون أكثر تمييزًا في اختياره مثل هذه المصادر Resources.

٣- حب الاستطلاع والرغبة المستمرة في التعرف على الجديد في مجال الإدارة المدرسية.

٤- عدم التسرع في إصدار القرارات وبنائها على أساس من الأدلة الكافية الموضوعية والصحيحة.

٥- تطوير المهارات المرتبطة والمتعلقة بحلول الصراعات الناشئة عن تداخل أدوار الإدارة في كثير من الأحيان.

---

(١) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم: مفاهيم البحث في التربية وعلم النفس، مطبعة دار التأليف، القاهرة، ط٢، ١٩٧٨.

٦- مدير المدرسة هو مقياس لسرعة النشاط في المناخ المدرسي عندما يكون مفتاحًا للتغيير فيصبح متميزًا عن زملائه من المديرين بإنشائه مجموعة من الأهداف العالية لنفسه ولمدرسته ككل.

٧- يعرف أنه المسئول عن كل النشاطات التي تحدث داخل المدرسة وخارجها وهو الذي يعزف ألحان ونغمات المدرسة ويهيئ جو ومناخ التعلم ويحدد المستوى المهني والأخلاقي والمعنوي للمدرسين والعاملين بالمدرسة ومدير المدرسة هو الذي يحدد العلاقة ودرجتها من حيث القوة أو الضعف لما سوف يكون أو لا يكون عليه الطلاب.

٨- مدير المدرسة يدرك أنه حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع وهو الذي يمهد الطريق لإنجازات الطلاب وقدراتهم ولتحديد اتجاهات الطلاب والوالدين نحو المدرسة، فإذا كانت المدرسة نابضة وحيوية ومجددة Innovative وتتمركز في منهجها وأنشطتها حول الطفل (التلميذ) وذات سمعة Reputation جيدة ممتازة في التدريس من خلال عمليات المتابعة ونتائجها، وإذا كان الطلاب فيها يبذلون أقصى ما في وسعهم مع استخدام أفضل لقدراتهم، فإن غالبية المجتمع والمهتمين بالعملية التدريسية والتعليمية سيشيرون بالأيدي إلى أن مدير هذه المدرسة يقود هذه المدرسة إلى النجاح.

من هنا فإننا نعتقد أن هناك حاجة إلى إعادة الهوية Revitalize وإحياء دور مدراء المدارس بتخفيض الأعباء Burdens عليهم والسماح لهم بتطبيق وممارسة الأنواع الضرورية من المسئولية والتي تمكنهم من جعل التدريس عملاً فاعلاً، وفي نفس الوقت فنحن نعتقد بأنه إذا كانت المدارس في وضع تكون فيه محاسبة عن أفرادها مثل أن الشخص مسئول في الغالب عن التعليم حسب موقعه في المدرسة مشرفًا كان أو إداري أو معلمًا

أو موظفًا في المدرسة، فإن مدير المدرسة يكون أيضًا هو الشخص المُحَاسَبُ عن أداء المدرسة وعن أداء مدرسيها ونتائج طلابها وعن سمعتها داخل المجتمع.

كما أن أعضاء الهيئة التدريسية أصبحوا أكثر حرصًا ووعيًا وإدراكًا ومعرفة بأن عملهم المهني في مجال التدريس يعمل من خلال مناخ تنظيمي يتم فيه التعامل مع الأشخاص (مناخ بيشخصي Interpersonal climate) وهذا المناخ يعتمد على مجموعة من المتغيرات Variables مثل :

١- نماذج الاتصال Communication patterns حيث النموذج الأفضل للاتصال بين الهيئة التدريسية والطلاب وبين مدير المدرسة والعاملين بالمناخ المدرسي وكذلك بين الطلاب أنفسهم.

٢- معايير تحدد الأولويات Priorities أو كيف يمكن للأشياء أن تعمل لتنتج الأفضل.

٣- دور العلاقات Relationships وإدراك الدور لكل شخص (مفهوم هذا الدور وأهميته وحدوده ومدى تأثيره وارتباطه بالأدوار الأخرى).

٤- العلاقات المؤثرة Influential relationships بين العاملين في المدرسة أنفسهم، وبين العاملين في المدرسة والمجتمع بمؤسساته المختلفة.

٥- المكافآت والعقوبات Rewards and sanctions لابد من توفر معايير ونظم ولوائح تحدد نظم المكافآت وكذلك العقوبات.

٦- المحاسبة والمسئولية Accountability and responsibility يدرك أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة أهمية المحاسبة والمسئولية والالتزام في عملهم.

وإذا كانت المحددات السابقة الست أساسًا للمناخ المدرسي فإنه يمكن أن نحدد مؤشرين Two indicators أساسيين للمناخ المدرسي الصحي Healthy بوجه عام هما :

أ - التعليم الفعال Effective learning.

ب- الرضا الشخصي Personal satisfaction.

فالمدرسة التي تتمتع بالمناخ الصحي Healthy climate نجدها تتميز بالتجديدات Innovations في كافة المجالات المتعلقة بالعملية التعليمية (مناهج، أنشطة، مباني مدرسية، معامل، مسرح، سينما، وسائل تعليمية، اختبارات، ...) والمدرسون يشعرون بالراحة والاستحسان والرضا حول علاقاتهم ووضعهم.

بينما المدرسة التي تتسم بالمناخ غير الصحي فربما يغلب عليها طابع قلة التجديدات وشعور المعلمون بعدم الرضا عن عملهم Dissatisfaction وشعورهم بالاغتراب Aiienations والبُعد عن الابتكارية Creativity وعدم الرضا عن النفس Complacency ، وكذلك نجدهم يتميزون بالامتثال وطاعة الأوامر ومجاراة الأمور Conformity وعدم المناقشة للمسئولين والخوف من هذه المناقشة إن تمت، ومثلهم في مثل هذه الأمور كمن يقول دع الخلق للخالق وإنك لن تستطيع أن تغير في هذه المدرسة، كذلك نجد حالات الإحباط Frustration لدى كثير من أعضاء الهيئة التدريسية وقد ينعكس ذلك الإحباط على كثير من الطلاب وأولياء الأمور والمسئولين في المجتمع.

والسؤال الذي يطرح نفسه: **ما الأدوار التي يجب أن يقوم بها أو يلعبها المناخ المنظم أو التنظيمي في المدرسة في تطوير أو تنمية الاتجاهات المسهمة في نمو وتطور ورُقي القدرات Abilities وكذلك الكثير من سمات الشخصية Personal traits المطلوبة لكل الطلاب ؟**

للإجابة عن هذا السؤال ليس كافيًا أن نشير إليه من وجهة نظر الفلسفة العامة General philosophy لأن ذلك يكون واضحًا أو يظهر جليًّا من خلال التطبيقات أو التدريبات المدرسية والتي تتجلى شعوريًا أو لا شعوريًا في كل المتعلقات المرتبطة بمشكلة التطوير كدور للمناخ المنظم والفلسفة العامة تجعلنا مضطرين لتحديد الأهداف والتي تحدد مسئولية المدرسة في ظل استمرارية نضج الطلاب وكذلك حاجة الجميع من أعضاء الهيئة والعاملين بالمناخ المدرسي للاستجابة للمنظمة والقوانين المنظمة والمشرعة وتلك القوانين المتضمنة لمقابلة الفروق الفردية بين الطلاب.

وغني عن التعريف يمكن التمييز بين نوعين من الأهداف لغالبية الصيغ للأهداف التعليمية أولهما حقيقي Real أو واقعي والذي يتحدث أو يتعلق بالنجاح أو التفوق الأكاديمي Academic excellence وإتقان المادة Subject mastery أو التحصيل الدراسي ومن ثم اللحاق بالجامعة أو إحدى الكليات أو العمل بمعنى الحصول على مهنة Job.

أما النوع الثاني من الأهداف وهي بمثابة أهداف للعرض Show وهي المتعلقة بشرح الأغراض الإنسانية للمدرسة مثل ما يتعلق بالقيم Values والشعور أو المشاعر Feelings والنمو الشخصي Personal growth والعيش في حياة كاملة وسعيدة والعلاقات الإنسانية داخل المجتمع.

وأهداف النوع الثاني يدرك الجميع أهميتها وأن تكون بمثابة نواة الخلية للحياة المدرسية ويكون تطبيق هذه الأهداف من النوع الثاني أو الاهتمام بها مسألة نسبية بين المدارس.

وإذا ما اهتم ونشط مدير المدرسة في هذا الجانب من الأهداف انعكس ذلك على نجاح مدرسته.

والمناخ المؤسسي التنظيمي في المدرسة يمثل الدور الأول والأكثر أهمية فيما يتعلق بالمبادأة وحمل أعباء التغيير والتطوير لصالح المدرسة، فالأشخاص لا يتغيرون ببساطة في الجو المرعب أو المخيف أو القهري أو التسلطي أو في جو عدم المساواة بين الأفراد من نفس الفئة وربما يتغيرون ولكن سطحيًا في السلوك ويكون ذلك في الغالب مجاراة أو محاباة ويكون الامتثال والتقبل والاستجابة Respond على أقل المستويات الممكنة ويكون بمثابة إذعان Acceptable وموافقة نتيجة للقوة الموجودة المؤثرة ولكننا نعرف أن التغير في الاتجاهات يبدأ أولاً بالمعرفة أو الإدراك Perceptual للشيء، ومن ثم تغير متتابع في الشعور أو المشاعر تجاه هذا الشيء يليه أو يتبعه تغير في السلوك.

إذن في الجو التسلطي يصاحب التغيير مشاعر سلبية أي الشعور بعدم الرضا Willingness لقبول الأفكار الجديدة، وبالتالي ينشأ عن ذلك سلوك سلبي تجاه هذه الأفكار، هذا السلوك بالرغم من أنه سلبي إلا أنه يمثل مرحلة تغيير وإن كانت ليست المطلوبة كهدف للمدرسة لأن هذا التغيير يكون دائمًا غير حقيقي، من هنا يظهر دور الإداري القوي وهو الذي يستطيع أن يرشد أو ينظم أو يقود Marshall السلطة أو القوة الضرورية واللازمة للتعجيل في إصدار القرارات، وقد يكون الإداري غير ذلك.

وغالبًا ما يكون الإداري أو مدير المدرسة مصدرًا رئيسيًا للاهتمامات عند تطبيق أنواع جديدة من البرامج، ولكن فيما لو أنه أعطى الانتباه Attention والنشاط والحيوية لتلك البرامج فإن ذلك يرفع من الاستخدام والتفعيل داخل المدرسة لمثل هذه البرامج وعندها فمدير المدرسة لا يمكن أن يتوارى إلى الداخل.

ولقد حدد چون جاردنر John W. Gardener دور القائد- ويقصد بالقائد هو مدير المدرسة- بأنه ذلك الشخص الذي يتميز بالبراعة والشخصية المصقولة والذي يفهم المؤسسات الاجتماعية Social institutions والعمليات التي تقوم بها والتي من خلالها يكون الفعل الخارجي والذي يجب أن تستمد المدرسة الكثير من مقوماتها من هذه الأفعال.

لما كان معظم القادة محاطون بسياج من القيود Constraints مثل التقاليد Tradition وكذلك الحدود المؤسساتية ووقائع وحقائق الوضع الخارجي والحقوق Rights وكذلك الامتيازات Privileges ومتطلبات فريق العمل بالمدرسة، لذلك فدور مدير المدرسة يجب أن يظهر في كيفية استخدام سلطته وقوته بمهارة وفاعلية بحيث يقود هذه الصراعات Conflicts إلى بر الأمان، ولتحقيق أهداف برامج المدرسة كثير من القادة يسمحون بأمور كثيرة تعمل على إفساد وإجهاض فاعليتهم واستقلاليتهم عندها يصبحون قادة غير مكتملين أي لديهم نقص Fragmented وهؤلاء يخلقون مشاكل كثيرة ومؤكدة، منها أنهم لا يشغلون أنفسهم بالتفكير حول أكبر المسائل والتي تتداخل في أو مع الخصوصيات Specialties فإن أكبر المسائل التي تواجه مجتمعنا وهي أين نحن نتمرس أو نختبئ؟ أين نعمل ما نريد لكي نختبئ؟ ما أهم المحاولات المحددة لمستقبلنا؟ هل عملنا أي شيء تجاه هذه المحاولات التي من الممكن أن تضيء لنا مستقبلنا؟

القادة غير المكتملين يسقطوا ويفشلوا في التفاعل بفاعلية مع المسائل المتسامية Trancedental questions، وهؤلاء القادة غير المكتملين أو ذوي النقص يولدون لدى كثير من الأكاديميين والناس المحترمين، اتجاهات سالبة نحوهم تزداد عمقًا نحو التشكيك Skepticism في كمال ونزاهة علاقاتهم، وهؤلاء الأكاديميين أو الأشخاص المحترمين يصبح لديهم شكوكًا حقيقية حول ضروريات القيادة وإن كانوا غالبًا ما يعبرون عن ذلك بصراحة ووضوح.

ويمكن القول أن هناك نوعان من الشكوك في ضرورة القيادة الممثلة في المدير أو القائد، أولهما أن كثيرًا من الناس المهنيين والعلماء تعودوا على أنواع من المشاكل والتي يمكن أن تُحل بالخبرة Experience أو بالنصائح التقنية أو الفنية أو بالمشورات أو بالفعل، وبالتالي فإنه من السهل عليهم أن يتصوروا أن أي مشروع اجتماعي جرئ يمكن أن يُعامل معه أو يوظف بنفس الطريقة، فهم يتصورون عالمًا لا يحتاج إلى قادة ولكن فقط خبراء Experts، هذا الفهم مؤسس بالطبع على فهم خاطئ أو مزيف عن وظيفة القائد حيث تزويده بالحلول الصحيحة الفنية يكون أقل شيئًا ضمن مسئوليته.

والنوع الثاني لمفهوم القيادة يظهر لكثير من الأكاديميين والذي يتعلق بالتساؤل التالي: هل مفهوم أو مصطلح القيادة بطريقة أو بأخرى يتفاوت مع المثاليات أو مع نموذج المجتمع الحر؟

إنها عملية عودة إلى المصطلح البدائي لتنظيم المجتمع، فالمجتمعات واجهت كثيرًا من الأنواع المختلفة للقيادة فلم تقبل القادة الأوتوقراطيين Autocratic أو الاستبداديين والذين يعاملون أفراد المجتمع كجنس ناقص Inferior beings ولا القادة الذين يحملون كمًا من الحكمة

Wise أو العطف والشفقة Kind ويعاملون الناس كأطفال. ولا القادة الذين يعيشون في برج عاجي بعيدًا عن المجتمع ويكونوا عنيدي الرأس متصلبين Contrary.

إذن المطلوب هو قادة يدعمون ويقودون إلى المجتمع الحر Free society والمجتمع الديمقراطي Democratic society عن طريق مدارسهم.

والحقيقة أننا نستطيع أن نمتلك أنواع من المدراء القادة الذين نريدهم ونفضلهم ولكننا لا نستطيع أن نختار العمل بدونهم أي أن نعمل بدونهم.

والحقيقة المحزنة Sad truth إن كثيرًا جدًا من المؤسسات والتنظيمات تُدار بسوء وتُقاد من قيادات سيئة، والناس في هذه التنظيمات يكونون محبطون Frustrated عندما لا يكونون بحاجة إلى الإحباط ونجدهم أقصد الأشخاص أو الناس في هذه التنظيمات لا يساعدون عندما يستطيعون المساعدة ولا يقدمون الفرص لتحقيق ذاتهم Fulfill themselves والتي هي واضحة الإمكان للقيام بذلك لماذا لأنهم يعيشون في مناخ إحباط.

ونجد أيضًا في عقول البعض- وهذا البعض ليس بالقليل- أن القيادة المدرسية مشاركة Associated في الأهداف القوية، ذات الكفاءة، ذات الربح Profit ، الأهداف المنفرة أو المكروهة والأهداف من قبيل ذات الكفاءة، تلك الأهداف البشرية والتي تعتمد على قيم المجتمع السامية جدًا وهذه لا يمكن أن تتحقق بدون قيادة.

والقيادة عظيمة في اسمها فيما إذا كانت خاصة بأمين الشعبة أو أمين اللجنة الشعبية للجامعة أو مدير جمعية أو رئيس تحرير جريدة مشهورة أو مراقب تعليم أو أمين تعليم، هذه كلها مسميات لتعريف واحد مختصر هو القيادة المعنوية والتي تتحدث عن قيم المجتمع والعمل على تحقيق أهداف المجتمع، ولكن عندما يفقد القادة مصداقيتهم Credibility أو قوتهم وسلطتهم المعنوية فالمناخ المدرسي عندها يصبح غير متكامل Disintegrate وينعكس ذلك على المجتمع.

من هنا فالمجتمع السليم مثل المدرسة كتنظيم أو هيكل تنظيمي مؤسسي يجب أن تتوفر فيه القيادة المعنوية والتشريعية والتنفيذية والتي تعمل على توفير مناخ تعليمي متكامل تتحقق فيه الديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي والأخذ بالأساليب التنموية الحديثة، وهذا ما سنتعرض إليه في الفصول التالية.

الفصل الثاني
المناخ المدرسي
The Climate of the School

(٢-١) مقدمة.

(٢-٢) أهمية المناخ المدرسي.

(٢-٣) غايات المناخ المدرسي الإنساني.

(٢-٤) ظهور الوعي بالمناخ المدرسي.

(٢-٥) عوامل المناخ العام.

(٢-٦) الحاجات الإنسانية داخل المدرسة.

(٢-٧) محددات المناخ المدرسي.

(٢-٨) محددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي.

(٢-٩) محددات المواد في المناخ المدرسي الايجابي.

(٢-١٠)بروفيل (ملامح) المناخ المدرسي.

(٢-١١) قدر (قس) مناخك المدرسي.

الفصل الثاني

المنـاخ المدرسـي

The Climate of the School

(٢ – ١) مقدمة :

يمثل المناخ المدرسي الإيجابي كلاً من الوسائل والغايات Means and Ends وهو المناخ الجيد الذي يجعل من الممكن العمل بإنتاجية نحو الأهداف الهامة مثل التعليم الأكاديمي، النمو الاجتماعي وتحسين المنهج Curriculum.

وهو نفس المناخ الذي يجعل من المدرسة مكانًا جيدًا للإشباع وموقف ذا معنى والذي من خلال المدرسة فإن كلاً من الكبار والشباب يحرصون على أن يقضوا فيها جزءًا أساسيًا من وقتهم، والسؤال الذي يطرح نفسه: ما العوامل التي يشملها أو يحتويها المناخ البشري؟ وكيف يمكن للأشخاص في المدرسة أن يثقوا أن المناخ التعليمي صحي Whole some؟

وما هي الخطوط العريضة أو الإرشادية والتي يمكن تطويرها والاحتفاظ بها كمقياس للمناخ المدرسي الإنساني؟

تلك هي مجموعة من الأسئلة الأساسية والجوهرية والحيوية وذات معنى والتي سيجيب عنها هذا الكتاب في سياقه.

ففي العادة عند الكتابة عن صفات البرامج المدرسية الجيدة المتعلقة بالمنهج وبنية البرنامج فإنه يتم توصيف :

١- الاستراتيجيات المطلوبة للتعليم والتعلم في حجرة الدراسة وكذلك شروطها.

٢ - وضع مجموعة من المساقات Courses والخبرات التي تقدم للطلاب من خلال مساحات المناهج وبرامج المناهج اللاصفية Extracurricular.

ولكن هذا الكتاب يذهب أبعد من هذه المتعلقات فهو يصف من خلال مصطلحات ملموسة أو محسوسة جميع الأوجه للمناخ المدرسي، فمن جهة ترتبط بأهداف المناخ المدرسي، ومن جهة أخرى كيف يتم تقييم كل من المناخ، البرنامج، العملية، المواد الضرورية المسهمة في المناخ الصحي، العلاقات المطلوبة بين المتعلمين الطلاب وآخرون ممن يشملهم المجتمع المدرسي The school community ومسئوليات القائد في خدمة إداريي المدارس كما في قيادة المناخ.

(٢-٢) أهمية المناخ المدرسي Importance of School Climate

خلال العقود الماضية عُملت خطوات عظيمة في تقوية نظام المدارس في كثير من دول العالم حيث الكثير من المباني المدرسية الجديدة الجذابة والمغرية، وفي كثير من المناطق الحارة زودت هذه المدارس بنظام للتبريد داخل حجرات الدراسة، وكذلك أماكن لممارسة الألعاب الرياضية والمسابح، وأماكن لممارسة الهوايات، كل ذلك تم كجهود لمجاراة الزيادة السريعة Rapid increase في السكان وما تبعه من زيادة في تعداد الطلاب داخل المدارس.

كما حدث تطورات جديدة وتقدم كبير في تنظيم البرامج وجدولة البدائل alternatives Scheduling وما حدث من تفريد للأنظمة التعليمية والمداخل المختلفة لمنفعة وفائدة أعضاء الهيئة Staff utilization والترتيبات المضاعفة فيما يتعلق بالمجموعات الكبيرة وكذلك الانفجار الحقيقي للوسائط المتعددة في المواد والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وظهور مواد منهجية متعددة وجديدة ومثيرة في الرياضيات والعلوم والعلوم الاجتماعية والإنسانيات وتقنيات إدارة البرامج مثل تخطيط البرامج ونظام الميزانية للتخطيط للبرامج، وكذلك التطورات في الأهداف خاصة الأهداف السلوكية objectives Behavioral. وكذلك المسئولية Responsibility والمحاسبية Accountability في برامج التقويم على مستوى المدارس والشعبيات.

وبالرغم من كل هذه الخطوات المميزة والتطورات إلا إنها لم تنجح كلية في خلق نوع من المدارس والتي نود أو نرغب أن تكون أي لم تحقق الجهد الذي تخيلناه ولا زلنا نجد مشكلات مستديمة ومتعلقة ببقاء المدارس.

والقائمة التالية تمثل مجموعة من هذه المشكلات المستديمة، فما عليك أيها القارئ أو الطالب إلا أن تفحص هذه المشكلات والمتعلقة بك وبكليتك أو بمدرستك أو بزملائك أو والديك، وإذا كان هناك مشكلات أخرى وغير مضبوطة في مدرستك فيمكن إضافتها في الفراغ الموجود في آخر القائمة:

١- التغيب Absenteeism الطويل للطلاب.

٢- تكرار عدم الانضباط Discipline للطلاب.

٣- ضعف المستوى العلمي لطلاب المدارس الحكومية (غير الخاصة).

٤- الشللية Cliques بين الطلاب.

٥- كثرة التغيب بين أعضاء هيئة التدريس.

٦- المناقشات والمجادلات السلبية في ساحة المدرسة.

٧- الجو الصاخب Crowded Conditions.

٨- غياب مشاعر الطلبة بسبب كبر حجم المدرسة.

٩- العدوانية Aggression بين الطلاب.

١٠- اضطراب وقلق وعدم ارتياح Unrest الطلاب.

١١- روح ومزاجية Spirite الطلاب الفقراء.

١٢- تصور مجتمع الفقراء عن المدرسة (غير الحكومية).

١٣- سلبية الأساتذة في المدرسة.

١٤- ارتفاع معدل تسرب الطلبة.

١٥- انخفاض مستوى تحصيل الطلاب في مواد معينة.

١٦- عادة سرقة الكتب والمذكرات بين الطلاب.

١٧- انخفاض الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية.

١٨- سلبية وعدم نشاط الطلاب.

١٩- جمود وتبلد وعدم المبالاة لأعضاء هيئة التدريس.

٢٠- حمل الطلاب للآلات الحادة من سكاكين وغيرها.

٢١- ضعف تصور الهيئة التدريسية عن المدرسة.

٢٢- كُره الطلاب لأعضاء هيئة التدريس.

٢٣- الشعور بين الطلاب بقلة أهداف المدرسة.

٢٤- عدم توفر التمويل والمعدات عند الحاجة.

٢٥- التأثير العالي للحرمان أو الطرد من الفصل.

٢٦- عدم وعي الطلاب بأهمية المدرسة كمؤسسة إنتاجية.

٢٧- عدم تحمل الطلاب مسئوليتهم تجاه المحافظة على المال العام.

٢٨- التخريب المستمر من الطلاب لأدوات المدرسة.

وإذا ما نظرنا إلى هذه المشكلات نجدها تتطلب الانتباه التام ووجود الإداري الواعي والذي يتذكر الحاجة لتصحيح الاختلال الوظيفي في البرنامج والعمليات والتي تبدو أنها المسببة للشروط السلبية والاتجاهات والسلوكيات التي تقود إلى الخلل المذكور في العناصر السابقة.

مثل هذه المشاكل تعتبر الأعراض الظاهرة لمتعلقات عميقة ومتجذرة في المناخ المدرسي فهي شواهد تشير إلى عدم كفاءة Inadequacy برامج المدرسة والمتعلقة بالحاجات الإنسانية للطلبة وللأساتذة وربما الإداريون فهي في الحقيقة غالبًا ما تكون أكثر تأثيرًا من المسببات الحقيقية. ولكن كيف يكون ذلك؟ يمكن القول إنه إذا استمرت

المدرسة بإبقائها في مناخ غير إنساني من خلال عدم المبالاة (الفتور) والفشل Failure والعقاب Punishment وعدم تحقيق كفاية النجاح في تحقيق أهداف المنهج فإن هذه السمات ستقود إلى ابتعاد المدرسة عن وظيفتها واضمحلالها كمؤسسة اجتماعية وسينعكس ذلك على المجتمع ككل.

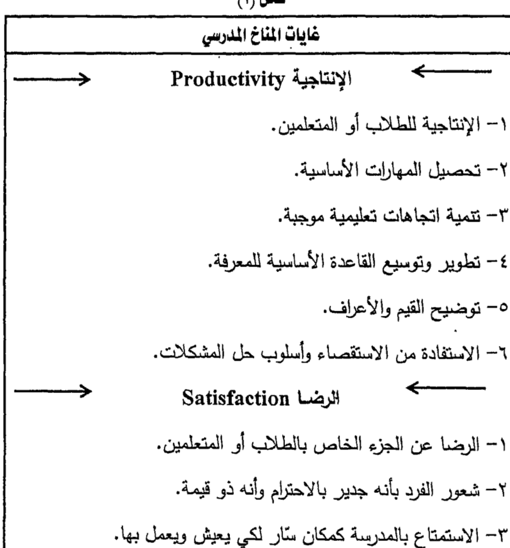
(٢-٣) غايات المناخ المدرسي الإنساني

Goals of the Humane School climate

من السهل علينا الحديث عن المدرسة الإنسانية ووصف بيئتها في مصطلحات مضيئة، ولكن في الحقيقة أو الواقع يظهر لنا التساؤلات التالية: ما حقيقة المدرسة الإنسانية ؟ بماذا يشبه المناخ المدرسي الجيد؟ ما هي السمات لهذه المدرسة من حيث أنشطة التعليم والتعلم ؟ ما الشروط التعليمية التي يجب أن توجد في هذه المدرسة ؟ كيف للتنظيم المدرسي أن يحافظ على الكفاءة Efficiency والمسئولية Responsibility والمحاسبية Accountability في برامج التعلم ويُبقي ويحافظ على التركيز على ما يخص الأشخاص؟ هل يمكن للمدرسة أن تملك الثقة Trust والاتصال Communication بفاعلية بين الإداريين Administrators والمعلمين Teachers، وبين المعلمين والطلاب Students، وبين الوالدين Parents ، وتبقى محتفظة بالاحترام ومراعاة الفروق الفردية Individuality والمواقع الصحيحة من القيم المختلفة والمحافظة على عادات وتقاليد وأنظمة ولوائح المجتمع؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات يمكن النظر أولاً إلى شكل (١-٢) والذي يوضح غايات المناخ المدرسي.

شكل (١)



وثانيًا يمكن تلخيص القائمة السابقة شكل (١) في الغايتين الآيتين للمناخ المدرسي الإنساني وهما:

أولاً : تزويد الأفراد من خلال المدرسة بالمنفعة والانتباه والتحفيز وإنتاج بنية تعليمية تقود إلى التحصيل الأكاديمي والنمو الشخصي للشباب في مختلف مراحل نموهم.

ثانيًا : تزويد الأفراد بالمتعة أو السرور والرضا عن العمل المدرسي والذي من خلاله يتمكن الناس اليافعين من العيش والعمل، تلك الغايات أو الأهداف البدائية موجهة إلى الأفراد الشباب والتي وُجدت المدرسة من أجلهم.

والنتيجة الحتمية هي تجهيز أو توفير الحافز والبيئة المنتجة للكبار في المجتمع المدرسي من المعلمين والمدير Principal والآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية والوالدين وأولياء الأمور للطلبة.

ويمكن تلخيص هذه الغايات الخاصة بالمناخ المدرسي في مصطلحين أساسيين هما: الإنتاجية Productivity وكذلك الرضا Satisfaction ، ولا يمكن أن تغني إحداهما عن الأخرى.

(٢-٤) ظهور الوعي بالمناخ المدرسي

Emergence of School Climate Awareness

منذ أكثر من ثمانين عامًا مضت وبالتحديد في منتصف العام ١٩١٨ أوضحت اللجنة المخصصة لإعادة تنظيم التعليم الثانوي في أمريكا المبادئ الأساسية للتعليم الثانوي كالصحة والسيطرة على العمليات الأساسية والكفاءة المهنية والمواطنة الصالحة واحترام الانتماء للأسرة والاستفادة من استخدام أو استغلال وقت الفراغ Leisure time والصفات الأخلاقية Ethical character.

وفي عام ١٩٣٨ نشرت لجنة السياسة لرابطة التعليم القومي أغراض التعليم في أمريكا لكل يوم من أيام الحياة (للمعيشة) كنموذج للمواطن المتعلم المثقف وكانت عبارة عن أهداف موضوعية لتحقيق الذات لدى هذا المتعلم Self realization والعلاقات الإنسانية Human relationship والكفاءة الاقتصادية Economic efficiency والمسئولية المدنية Civic responsibility.

وفي عام ١٩٧٣ وباستخدام عمليات البحث واستطلاعات الرأي العام التي قامت بها اللجنة الوطنية لإصلاح Reform التعليم الثانوي وبمشاركة مع السيد فرانك براون Frank Brown تم تطوير ثلاثون هدفًا متمركزًا حول المتعلم في التعليم الثانوي وتتمحور في :

أولاً : أهداف المحتوى Content Goals

١- التحصيل في مهارات الاتصال Communication skills مثل الكلام، القراءة، الكتابة، الاستماع،...

٢- التحصيل في المهارات الحسابية Computational skills.

٣- اكتساب الحذاقة في التفكير الناقد Critical thinking والتفكير الموضوعي Objective thinking.

٤- اكتساب Acquisition التنافس المهني (الوظيفي) Occupational competence.

٥- الإدراك الواضح للطبيعة والبيئة Environment.

٦- القبول بتحمل المسئولية كمواطن.

ثانيًا : أهداف العمليات Operations Goals

١- المعرفة Knowledge للمتعلم.

٢- تقدير الآخرين Appreciation of others.

٣- القدرة على التعديل والتغيير والضبط.

٤- احترام القانون والسلطة Authority.

٥- احترام القيم Values.

٦- تقدير واحترام إنجاز الشخص أو الفرد.

وفي نفس العام ١٩٧٣ ومن خلال تحمل المسئولية في قطاعات المدرسة من مواطني الأمة أو المتعلمين والذين يعملون على تطوير وتحقيق الأهداف الأساسية لمدارسهم ثم تطوير مجموعة من الأهداف في مدينة جيفرسون الأمريكية، وتم تحديدها بما يلي:

أن كل طالب أو متعلم سوف :

١- يمتلك الشعور بالمسئولية لاستمرارية التعليم.

٢- ينمي الشعور بالمسئولية بالعمل الناتج عن الفهم Understanding واحترام الآخرين كأفراد Individuals.

٣- يطور ذكاءه وموهبته الفردية وشعوره واعتزازه بقيمته وقدرته على الأداء الجيد.

٤- يؤكد وجوده ككائن جيد وشعوره بالسعادة الدائمة.

٥- يصبح فاعلاً وجاهزًا للتعامل مع التغيير.

٦- يطور مهاراته واتجاهاته كضرورة للمعيشة.

٧- يطور وظيفته باعتباره عضوًا فاعلاً في المجتمع.

وفي اقتراع عام لمعهد جالوب الأمريكي المشهور حول التعليم من حيث الإدراك العام لعمل المدرسة وكان السؤال المطروح لدى أفراد العينة من المواطنين الكبار ما يلي:

للناس أسباب مختلفة والتي من أجلها يريدون أن يحصل أبناؤهم على التعليم.

ما السبب الرئيسي الذي تراه مناسبًا لك؟

ولقد كانت استجابات أفراد العينة لهذه الأسباب موضحة بالنسب المئوية التالية :

١ – للحصول على أفضل وظيفة	٤٤٪
٢ – ليكون الأفضل بين الناس في كل مستويات المجتمع	٤٣٪
٣ – يصنع المال الكثير (لتحقيق النجاح المادي)	٣٨٪
٤ – لاكتساب الرضا عن الذات	٢١٪
٥ – لتنشيط عقولهم	١٥٪
٦ – أسباب متنوعة أخرى	١١٪

والمعلومات السابقة التي قُدمت كانت وسيلة لشرح وتوضيح أن أهداف و غايات المناخ هي أهداف وغايات مرتبطة بأهداف التعليم عامة وإنما تمثل الطريق أو المسلك لتحقيق الأغراض الكبيرة في التعليم المدرسي، وإذا أخذنا مثالاً لتوضيح ذلك فإن أحد أهداف المناخ المدرسي هو ما يتعلق بالإنتاجية وهذه تتعلق بالامتداد الأكاديمي للمتعلم، وكذلك المجتمع، وكذلك بالنمو الطبيعي للمهارات والمعرفة والاتجاهات، وتظهر أهمية الإنتاجية في تطوير حياة الصغار، وبمراعاة الحقيقة إن الشباب يقضون نسبة كبيرة من حياتهم داخل المدرسة فإن ذلك يكون بمثابة تحقيق لأهداف التعليم في المجتمع.

(٢-٥) عوامل المناخ العام General Climate Factors

نتصور أننا قررنا الدخول والسير داخل البناء المدرسي ولنحاول أن نستشعر المناخ السائد في المدرسة، فعلى ماذا سوف نبحث؟ وعلى أي الخطوط أو المعايير أو المقاييس سوف نقيم الإيجابية أو السلبية ؟

لهذا فنحن نقترح أن نسترجع أو نبحث عن العوامل الثمانية والتي يجب أن يشتمل عليها المناخ المدرسي وبالتالي نستطيع أن نحدد نوعية هذا المناخ، والجدير بالذكر أن هذه العوامل أو المحددات استنتجت من تفاعلات البرامج المدرسية مع العمليات داخل المدرسة وكذلك مع الشروط الطبيعية.

وعوامل المناخ العام تتحدد في :

١ - الاحترام Respect

الطلاب داخل المدرسة يجب أن يلاحظوا ويروا بأنفسهم كأشخاص أن لهم قيمة وأن يعتقدوا بأن لهم أفكارهم الخاصة بهم، وأن تلك الأفكار يجب أن تُسمع وإن كانت تمثل أفكارًا غريبة أو غير مرغوبًا فيها من قِبَل الآخرين من المعلمين والإداريين، كذلك فالمدرسة يجب أن تكون المكان المناسب والذي من خلاله فإن الأفراد يحترمون أنفسهم.

والاحترام مبعثه الثقة بالنفس فاحترام الشخص للغير لا يقلل من مكانة هذا الشخص، فلا نتصور ارتياح الطالب أو التلميذ عندما يشعر أن المعلم أو مدير المدرسة يحترمه ويقدره كإنسان وكطاقة خلاّقة جديرة بالرعاية والتقدير، فاحترامك لزميلك، لجارك، للموظف في المكتبة، للعامل في مقصف المدرسة، يزيد من ثقتنا بأنفسنا وبالغير.

وكم من الطلاب تركوا المدارس بسبب عدم احترام زملائهم لهم حيث المعاناة من سخرية هؤلاء الزملاء، وأحيانًا تصل السخرية إلى الكلام غير المقبول، وأحيانًا الضرب جيئةً وذهابًا، وهو الطالب لا يستطيع عمل شيء تجاههم.

والاحترام يعني احترام التلميذ لمعلمه وللعلم المقدم له، وأن ذلك مسئولية ملقاة على عاتقه، وأنه يجب أن يكون أهلاً لهذه المسئولية والاحترام ومراسيمه تأتي أو تتولد داخل كيان الأسرة والمدرسة والمجتمع، وعندما يتوفر هذا لعامل في المناخ المدرسي يزيد من إيجابية هذا المناخ.

وفي المناخ الإيجابي فالاحترام يرجع أيضًا إلى الآخرين حيث لا يوجد تحقير أو قمع بالقوة بين الطلاب أو بين أعضاء الهيئة التدريسية.

٢ - الثقة **Trust** .

يمكن إرجاع هذه الكلمة وهي الثقة إلى الإيمان أو المعتقد بأن الآخرين يمكن أن يجهزوا أو يُعدَوا لكي يسلكوا أو يتصرفوا بطريقة أمينة فهم سوف يفعلون ما يقولون، إنهم سوف يعملون وتظهر الثقة في أنها عنصر من الاعتقاد بأن الآخرين سوف لن يتركوه يسقط بل سيساعدوه لكي يقف على قدميه ويحقق أهدافه.

وما أجمل أن يقوم المناخ المدرسي على أساس من الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة من حيث قدرة هذا المدير على أن يصل بالمدرسة إلى تحقيق أهدافها، وكذلك ثقة المدير في قدرة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة على تنفيذ المهام المناطة بهم.

هذه الثقة لا يجب أن تكون عمياء بل مبنية على أساس من المعرفة والعلم بالشيء وأن هذا الفرد على مستوى المسئولية وتحقيق الطموحات.

وثقة المعلم في المادة التي يقدمها لطلابه وثقة الطلاب فيما يقدم إليهم من معارف ضروري للحياة في المناخ المدرسي، فإذا لم يثق الطالب في اللغة العربية لغة الآباء والأجداد لغة الحياة والمعاملة والتعبير والتفاهم وتوصيل الأفكار للغير.

وإذا لم أثق بالرياضيات كعلم يساهم في بناء الدولة العظمى وأن الرياضيات لها من التطبيقات في الحياة ما يجعلني أثق بقدرتي على أن أتعامل معها وهكذا.

الثقة إن توفرت بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية تجعل الأسرة مرتاحة لوجود أبنائها ضمن هذا المناخ، لكن إذا انعدمت هذه الثقة فسيبحث ولي الأمر عن مناخ آخر ومدرسة أخرى يتعلم فيها ابنه حيث يجد الثقة المطلوبة.

٣ - الأخلاق العالية High Morale

الأشخاص ذوي الأخلاق الحميدة والروح المعنوية العالية يشعرون جيدًا بالموقف من مسألة الثقة بالذات والمثابرة على العمل والتمسك بالمُثل العليا.

إذن كل فرد من العاملين في هذا المناخ المدرسي يجب أن يتحلوا بالأخلاق والمعنويات العالية، فالمعنويات العالية هي الطاقة المحركة للعمل البنّاء والأخلاق الحميدة هي صفة الأنبياء، والرسول ﷺ يقول : «إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق» صدق رسول الله ﷺ .

والأخلاق أساس المعاملة، فعندما يوعد مدير المدرسة بعمل شيء ما من أجل المعلمين أو الطلاب فلابد أن يفي بوعده، وعندما يعلن المدرس لطلابه أنه سيعطي درجتين للطالب الذي يجيب عن سؤال ما، فالأخلاق تجبره أن يعطي للطالب المستجيب إجابة صحيحة درجتان، والأخلاق تمنع المعلم من ظلم طلابه، والأخلاق تمنع الطالب من أن يقوم بسرقة كراس أو كتب زملائه، أو أن يقوم بتخريب المقاعد الدراسية بحجة أن تلك الأشياء ملك للدولة، ولا زلنا نتذكر قول الشاعر:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هموا ذهبت أخلاقهم ذهبوا

فالأخلاق تقودنا إلى الأعمال العظيمة.

٤ – الفرص للمداخلة وإبداء الرأي :

ليس من السهل أن نجد أن جميع الأشخاص أو الأفراد يمكن أن يشاركوا أو يندمجوا أو يتضمنوا في صنع القرارات Decisions الهامة أو الحاسمة، كما أنه ليس دائمًا يمكن لأي شخص أن يكون ذو تأثير كما يحب أو يريد في مجالات كثيرة من البرامج والعمليات المدرسية والتي تؤثر فيه، ولكن كل شخص يهتم بالفرصة للمشاركة في أفكاره في نفس الوقت الذي يشعر فيه أنهم يقدرونه ويأخذون في الاعتبار هذه الأفكار.

إذ ليس أصعب على الفرد من أن يشعر بالافتقار إلى إبداء الرأي أو لسماع صوته، وهذا قد يؤدي إلى نقص في الإنتاجية وتقليل الاحترام للشخص وحرمان المدرسة من هذا المصدر الإنساني.

كما وإننا نعيش في عصر ترتفع فيه الأصوات بمفاهيم الديمقراطية، وحيث إن المناخ المدرسي يمثل كيان متكامل ولكي ينجح هذا الكيان يجب أن يتميز هذا الكيان بالمناخ الديمقراطي حيث تتاح الفرصة للعاملين في هذا المناخ بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبلهم وحياتهم داخل

هذا المناخ، وقد نجد المدير التسلطي يمسك بزمام المدرسة من حيث الضبط والربط بأساليب القوة لديه الممثلة في العقاب المادي للمعلمين والعقاب البدني للطلاب، ولكن لا يمكن أن تجد الإنتاجية المطلوبة، كما أن جانب رضا المعلمين عن هذا المناخ غير متحقق بسبب عدم إعطاء مثل هؤلاء المعلمين الفرصة للمشاركة في صنع القرار، وكذلك الحال مع الطلاب، والجدير بالذكر أن المناخ الإيجابي يتميز بإعطاء الفرصة لجميع العاملين فيها بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بواجباتهم ومسئولياتهم.

٥ - الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي :

كل طالب يحتاج لكي ينمو إلى إضافات أكاديمية واجتماعية ومهارات فيزيائية إضافة إلى المعرفة وكذلك الاتجاهات، ونجد أن كثيرًا من المعلمين والمربين وصفوا عمليات النمو كما في التحصيل عن طريق تطوير المهام Developmental tasks ، والمتعلمين أيضًا يكونون راغبين في تحسين مهارات المعرفة والاتجاهات آخذين في الاعتبار الواجبات المُناطة بهم من خلال الدوام الرسمي في قطاعات التعليم وكذلك من خلال العمل التعاوني ضمن الفريق.

وعلى ذلك تسعى المدرسة جاهدة إلى العمل على النحو الأكاديمي ليس في مجال التحصيل العلمي فقط؛ بل في المجالين الانفعالي أو الوجداني مثل تنمية اتجاهات موجبة نحو المعلمين ونحو المواد الدراسية ونحو العمل البنّاء الجاد، وكذلك تنمية الميول نحو التعاون مع الآخرين، وتنمية الميول المهنية، كذلك في المجال المهاري أو النفس حركي حيث تعمل على تنمية مجموعة من المهارات الخاصة بالطالب وبمستواه العلمي.

كذلك فإن تنمية العلاقات الاجتماعية بين الطلاب والمعلمين، وكذلك بين الطلاب أنفسهم وتكوين صداقات داخل المدرسة وتعويد الطلاب على زيارة زملائهم المرضى في المستشفيات، وكذلك في مناسبات الأفراح والأتراح، وأن يسهم الطلاب في اللقاءات التي تتم في المدرسة مع أولياء الأمور والمساهمة مع المجتمع في برامج خدمة المدرسة.

٦ - التماسك Cohesiveness

يمكن أن تُقاس النوعية أو الكيفية في التعلم بمدى شعور المتعلم تجاه المدرسة؛ فالأعضاء يجب أن يشعروا بأنهم جزء من المدرسة يرغبون في البقاء فيها ويشعرون بالألفة والمودة فيما بينهم وأن ينالوا الفرص لممارسة تأثيرهم فيها في المشاركة والتعاون مع الآخرين، فهم جميعًا أعضاء في الهيئة التدريسية إضافة إلى الطلاب وجميع العاملين بالمدرسة لديهم الشعور بأنهم يعملون من أجل هدف واحد.

ويمكن القول إن مفهوم التماسك يعتبر من العوامل الأساسية في المناخ المدرسي، فهذا الصرح المدرسي يكون متماسكًا بتعاون أفراده من مدير مدرسة ومعلمين وطلاب وإداريون وعمال نظافة وغيرهم، وأن يعملوا من أجل هدف واحد حيث القيام بملء الفراغ أو سد النقص الحادث في مجال معين والتعاون على إنجاح المشاريع المدرسية وعدم الشعور بالنقص والتخاذل، ولنتذكر قول الرسول ﷺ : «مثل المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضهم بعضا»، فالاتفاق على تنفيذ مشروع فكرة معينة والعمل على إنجازها معًا تمثل نوعًا من التماسك المدرسي.

٧ - التجديد المدرسي School Renewal

المدرسة كمؤسسة اجتماعية ثقافية تعليمية يجب أن تحسّن وتطور من مشاريعها وأن تجدد نفسها بنفسها في نموها وتطورها والتغير الذي يحدث داخلها ومن خلالها مقابل الأعمال الروتينية وتكرار أو إعادة الإجراءات المتفق عليها سابقًا والمعاناة من أجل تحقيقها والتثبت منها في حين إن مثل هذه الأمور لا تحتاج إلى ذلك.

والمدرسة إذا ما وجدت أن هناك خلاف مثير أو مشوق في التجديد لكي تحافظ عليه وتفخر به عند ذلك يصبح الاختلاف والتعددية في الرأي ذو قيمة، وبالتالي فمن الممكن أن تظهر شروط جديدة وهذه الشروط يجب أن تواجه مع المحافظة على التوازن، فعمليات الضبط والتعديل والفحص يجب أن تعمل عند الحاجة.

والمدرسة يجب أن تكون قادرة على تنظيم تحسين المشاريع بسرعة وبكفاءة Efficiently مع غياب الضغوط والصراعات.

والتجديد المدرسي يمكن أن يكون عن طريق إحداث تغيرات وتجديدات مطلوبة يتطلبها المناخ المدرسي، فالمدرسة عندما تطور من طرائق التدريس التي يستخدمها المعلمون عند شرحهم لدروسهم يعتبر تجديدًا وعندما تعدل من جدولها الدراسي بحيث يتناسب مع ظروف الطلاب والمعلمين يعتبر تجديدًا وعندما يطبق برنامج عمل يومي جديد مختلف عما كان سابقًا ولكنه أفضل من حيث الكفاءة والاستفادة التي تعود بالنفع على الطلاب أو المعلمين أو العاملين في المدرسة وكذلك فإن إدخال فكرة مسابقات رياضية غير مألوفة أو مسابقات ثقافية متقدمة على سياق الأولمبيادات العالمية كل ذلك يمكن اعتباره من التجديدات المدرسية.

٨ – الرعاية Caring

كل فرد في المدرسة معلم أو متعلم، عامل أو موظف، يجب أن يشعر أنه يشترك مع الجميع في أنهم بشر وأن الآخرين يعلمون أن كل شخص يقوم بردود أفعال مختلفة مع الغير تعتمد على الحالة النفسية له وعلى الموقف إن كان هذا الشخص سعيدًا أو حزينًا، سليمًا أم مريضًا، والمعلمين يجب أن يدركوا أن مدير المدرسة يهتم بهم حتى عندما يعملون أخطاء أو يتصرفون بطريقة غير سليمة، أو في حالة عدم موافقتهم على بعض الإجراءات التي ينوي القيام بها تجاههم.

والمدير يجب أن يدرك أن المعلمين جميعًا أو أغلبهم يفهمون ويقدرون الضغوط التي يعمل تحتها مدير المدرسة وسوف يساعدوه بقدر ما يستطيعون.

وما أجمل وأحلى أن يشعر التلميذ في مدرسته والمعلم ومدير المدرسة بالرعاية والأمانة والاطمئنان إلى أنه غير مهدد في هذا الصرح العلمي.

فالتلميذ المهدد من قِبَل زملائه ولا يجد الرعاية والحماية والأمن يبقى طوال اليومَ المدرسي يفكر ويحسب كيف ينتهي هذا اليوم وبالتالي تنتابه المخاوف والصراعات التي من شأنها تؤثر على تحصيله العلمي، والمدرس الذي على علاقة عداء مع زملائه، والذي قد يترتب على ذلك نظام الشللية في المدرسة، وغالبًا ما ترتبط إحدى هذه الشلل بمدير المدرسة بمصالح معينة، وبالتالي تكون لهذه الشلة الأولوية على حساب الشلل الأخرى.

والمشاريع المدرسية إن لم يكن هناك رعاية من مدير المدرسة أو معلميها وطلابها فلا يمكن أن يُكتب لها النجاح، ولا نزال نذكر قول الرسول ﷺ : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»، من هذا المنطلق مدير المدرسة مسئول عن توفير الأمن والأمان في هذا المناخ المدرسي.

والشكل رقم (٢) يوضح قائمة بالعوامل التي تشمل المناخ المدرسي وتحدد كيفيته ونوعيته، وفي مركز الشكل نجد الأهداف للمناخ المدرسي كما أوضحت في شكل (١).

شكل (٢)

عوامل المناخ المدرسي

الاحترام Respect	الروح المعنوية العالية High morale	الفرصة للمشاركة Opportunities for input
الثقة Trust	أهداف المناخ المدرسي الإنتاجية الرضا	التجديد المدرسي Renewal
الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي Continuous academic Social growth	التماسك Cohesiveness	الرعاية Caring

(٢-٦) الحاجات الإنسانية داخل المدرسة

Basic Human Needs within the School

إذا رغبت المدرسة في تحقيق النجاح لأهدافها من خلال الإنتاجية والرضا فإنها يجب أن تعطي الفرصة للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والزملاء والإداريون لإشباع حاجاتهم الإنسانية.

فالمناخ الصحي والمؤثر لا يمكن أن يبقى بدون مقابلة مثل هذه الحاجات، وبصورة أخرى فإن الحاجات الإنسانية الأساسية مثل الحاجات النفسية أو السيكولوجية والحاجات الاجتماعية هي وسائل إضافية لرؤية وتوضيح كثير من عوامل المناخ التي سبق ذكرها.

فلا يمكن أن نتصور تنظيم مدرسي يمتلك المناخ الصحي بدون التزود بالحاجات الضرورية للطلاب والمعلمين، فالحاجات الفسيولوجية المتضمنة في التعلم تكون متضمنة في الخطة الطبيعية للمدارس وتشمل التهوية والإضاءة والأمان من المخاطر مثل النار أو الغاز، وكذلك الشروط البيئية مثل عدم أو قلة الضوضاء وكذلك قلة الازدحام، وشروط الأمان تقود إلى الأمن من الأذى أو المخاوف الطبيعية والسيكولوجية (النفسية) أو الاعتداء من قِبَل الآخرين داخل أو خارج المدرسة.

كذلك نجد حاجات التحصيل والإنجاز والاعتراف Recognition بجهود فردية حيث نجد حاجة الكثير إلى تعظيم وتبجيل جهود الفرد من حيث الطموح Aspiration وتحصيل Attainment المعارف والمهارات وتحقيق أعلى مستوى ممكن في ذلك المجال.

تلك الحاجات Needs والتي وضعت في شكل (٣) تتعلق برغبة كل إنسان في القبول والصداقة والأمن والأمان، وكذلك الاحتفاظ بهويته

وكينونته كإنسان.

وعليه فمن خلال تفاعلات الأشخاص فإن البرامج والعمليات والشروط الطبيعية للمدرسة فإنها يجب أن تزود كل فرد بالحاجات الأساسية إذا أردنا أو سمحنا بوجود مناخ صحي نافع للتطوير.

ولكن هل على المدرسة أن تركز فقط على حاجات الأمن مثلاً؟ طبعًا ليس البتة هكذا، فالثقة والاحترام والمعنوية العالية والتماسك يجب أن تطور وتنمى.

الأمان يجب أن يوظف والتركيز عليه لا بالنظر إليه من حيث إن الطلاب يجلسون بهدوء على مقاعدهم طوال فترة الدوام المدرسي لأن مثل هذا المدخل للأمان يمكن أن يكون عائقًا في بناء الثقة، وكذلك فهذا المدخل قد لا يشجع على الابتكار أو المساهمة في رفع مستوى الروح المعنوية وكذلك الطموح لدى المتعلمين، ولكن يجب أن يُنظر إلى الأمان المدرسي الذي يتيح الفرصة لجذب الانتباه للتعلم وإثارة دافعيتهم، ونجد أيضًا عدم شعور الطالب بالضغوط النفسية داخل الدرس وكذلك الخطط والعمليات المتضمنة في صنع القرارات Making decisions وكذلك المشاركة في النقاش داخل الدرس.

ولكن هل الطلاب عندما يتشاجرون أو يعتدون على بعضهم البعض في فترات الراحة أو فترات عدم وجود المعلمين، فإن ذلك يمثل ظاهرة طبيعية للتعبير عن الطاقات الكامنة لديهم، وبالتالي فهذه الظاهرة لا يجب أن تقلق المعلمين، أم إن المعلمين يخافون على أمنهم وليس خوفهم على تطوير المناخ الصحي.

شكل (٣)

الحاجات الإنسانية الأساسية للطلاب والمعلمين والمربين

الحاجة إلى رفع الحد الأعلى للجهد إظهار الطاقة الكامنة	حاجات الإنجاز (التحصيل) والاعتراف	حاجات القبول والصداقة	حاجات للأمن	حاجات نفسية

نظرة إلى مشروعات تحسين المناخ المدرسي :

ليس كما يبدو أن المدرسة تستطيع الشروع مباشرة في مشاريع دقيقة لتحسين الثقة والاحترام والتماسك والرعاية وإتاحة الفرص للمشاركة وكذلك الروح المعنوية العالية والتجديد المدرسي واستمرارية النمو الأكاديمي والاجتماعي، فهذه العوامل ليست بالتي تجعل المدرسة مثلاً تعمل على نحو مباشر حتى لو استطاعت المدرسة ذلك، فتلك العوامل شاملة ومتنوعة وهي نتيجة للتمارين والبرامج للعمليات المدرسية الأكثر تحديدًا، إذن من خلال مساحات البرامج وكذلك العملية ومحددات المواد التي ستوصف في القسم التالي يمكن أن تتوافر العوامل السابقة في المدرسة.

(٢-٧) محددات المناخ المدرسي :

فيما يلي وصف لثمانية عشر سمة للعمليات المدرسية والتي تعتبر الأوسع تحديدًا لنوعية العوامل والأهداف التي ذُكرت في شكل (١) وشكل(٢) والتي يمثلها المناخ، وبتحسين المحددات الثمانية عشرة للمناخ المدرسي فإنه يمكن تطوير وتقييم مشروعات التحسين للمدرسة بسهولة، والشكل رقم (٤) يوضح الثمانية عشرة سمة.

ويمكن تقسيم هذه المحددات إلى ثلاث أقسام و مناطق رئيسية وهي :

١ - البرنامج.

٢ - العملية.

٣ - محددات المواد.

وشكل (٤) يوضح توصيف لهذه القائمة من المحددات، وقد تم وضع بعض الفراغات في نهاية القائمة لكي تتيح إضافة بنودًا أخرى متعلقة بمحددات المناخ المدرسي.

وفي الفصل الثامن نجد شرحًا مفصلاً ومدعمًا بالأمثلة لكل محدد، وهذه الأمثلة توضح ما يمكن أن نتوقعه لكل من البرنامج والعملية، ومحددات المادة أو الوسيلة، وهذه المحددات من حيث التوضيحات أو التوصيف يشارك فيها مدراء المدارس وأعضاء الهيئة والمتدربين، باعتبار أن المدير هو الراعي والمسئول، كما أنه هو قائد مشروع تحسين المناخ المدرسي.

ونوضح بشيء من الاختصار برنامج محددات المناخ المدرسي، وكذلك برنامج العملية، ومن ثم برنامج محددات المواد.

شكل (٤)

محددات المناخ المدرسي

محددات البرنامج	محددات العملية	محددات المادة
الفرص للتعلم النشط	القدرة على حل المشكلات	الموارد الكافية
توقعات الأداء الفردي	تحسين أهداف المدرسة	الدعم والمساندة وكفاءة النظام اللوجستي
تنوع بيئات التعلم	التعرف والعمل خلال الصراعات وتحت الضغوط	مناسبة الموقع والخطة والتجهيزات المدرسية
المنهج المرن وتنوع الأنشطة اللاصفية	الاتصالات الفعالة	
تقديم المساندة (الدعم) المناسب لنضج المتعلمين	المشاركة في صنع القرارات	
تحديد قواعد التعاون	الاستقلال الذاتي مع المسئولية	
نظام المكافأة (الثواب) المتنوع	استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة	
	القدرة على التخطيط للمستقبل	

أولاً : برنامج محددات المناخ المدرسي الإيجابي :

١ - الفرص للتعلم الفعال

Opportunities for Active Learning

تلك الفرص التي من خلالها يكون الطلاب مندمجين ومشمولين كلية في العملية التعليمية فيزيائية وعقليًا Mentally والتأكيد على أنهم قادرون على استخدام قدراتهم المعرفية وإدارة نشاطاتهم بأنفسهم.

٢- توقعات الأداء الفردي

Individualized Performance Expectations

وهذه التوقعات تظهر من خلال العقلانية والمرونة مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين المتعلمين هؤلاء الأفراد أو المتعلمين يجب أن يشجعوا دائمًا على أن يضعوا أهدافًا لأدائهم، كما أن المطلوب مزيدًا من الرعاية لهؤلاء الأفراد مع السماح بوجود الفروق بينهم، في نفس الوقت تزويدهم بأقصى التحديات لتحفيزهم على العمل والإنتاج.

٣ - التنوع في بيئات التعلم

Varied Learning Environments

التنوع في بيئات التعلم يبعدنا عن الوحدانية في طريقة التدريس أو النمط المعياري للتعليم من حجم الفصل والجو الخاص بالفصل، إن التنوع في بيئات التعلم يقودنا إلى مدارس في نطاق مدارس وإيجاد برامج بديلة تعتبر عمليات كامنة أو جهود لتطوير بيئات مختارة تحقق أهدافًا مرجوة.

٤ - المنهج المرن والنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية)

Flexible Curriculum and Extra Curricular Activities

وجود المنهج المرن والنشاطات اللاصفية تزودنا بتنوع واسع في التقدم وخيارات المحتوى للمتعلمين، كذلك فإنه لا يمكن اعتبار أو افتراض أن كل المتعلمين في مجموعة دراسية لهم نفس المحتوى من الحاجات أو أن غالبيتهم سوف يتعلمون بنفس المعدل.

والنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية) التي تقدم يجب أن تخدم كل الطلاب وتتمتع بإمكانية إعادة تطويرها مقابل التغيرات في حاجات الطلاب المتعلمين.

من المحبب أن تقدم وتدرج هذه النشاطات في سجلات مفتوحة يطلع عليها الطلاب وذلك لتمكين الطلاب من مجالات عظيمة من النشاطات.

٥ - تقديم المساندة (الدعم) المناسب لنضج المتعلمين

Support and Structure Appropriate to Learners Maturity

هذا الدعم أو المساندة والذي من خلاله تخطط المدرسة برامجها ونشاطاتها ومتطلباتها والتي تكون دائمًا متسقة ومتوافقة مع التغيرات المستمرة سواء كانت تغيرات جسمية أو عقلية أو اجتماعية أو سمات التطور الطبيعي للشباب خلال نموهم، كذلك نجد من خلال هذا الدعم تدريب المعلمين على تطبيق المبادئ الخاصة بنمو وتطوير الأطفال والمراهقين.

٦ – **تحديد قواعد التعاون**

Rules Cooperatively Determined

وهذه تتضمن أهمية مشاركة المعلمين والطلاب في تطوير القواعد والنظم واللوائح والتي يتم عرضها بوضوح ويُنظر إليها بالعقلانية والرغبة في تلك الفعاليات أو التأثيرات المتفق عليها من قِبَل المعلمين والطلاب.

٧ – **نظام الثواب أو المكافأة المتنوع**

Varied Reward System

التركيز على الثواب والمكافأة والذي من شأنه أن يقلل نظام العقاب Punishment ويشدد على التعزيز الإيجابي للسلوك الفعّال الإيجابي، والمدرسة بحاجة إلى التزود بالطرق المتنوعة للتعزيز والثواب والتي من خلالها فإن الطلاب يمكن أن يصبحوا منتجين وناجحين.

(٢–٨) محددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي

Process Determination of a Positive School Climate

تشتمل هذه المحددات على :

١ – **القدرة على حل المشكلات** : **Problem Solving Ability**

حيث يتم تطوير المهارات الخاصة بهذه القدرة بحيث تكون كافية للوصول إلى الحل المؤثر والفعال والسريع والأكثر إنتاجية.

جميع المشكلات يجب أن يوجد لها حلول أو أن يكون لها آلية حل، وهذه الآلية يجب أن تصحح وتصان وتعدل وتقوّى.

إذن لابد أن يكون هناك تعليم جيد متطور وإجراءات لجعل المشكلة أو امتدادها واضحًا أو ملموسًا وبالتالي يساعد على ابتكار الحلول لتطبيقها أو تنفيذها وكذلك لتقييم فعالية هذه الحلول Resolutions.

٢ – تحسين أهداف المدرسة Improvement of School Goals

أهداف المدرسة يجب أن تكون مصاغة صياغة جيدة وأن تكون هذه الأهداف مفهومة وقابلة للتحقيق لدى الطلاب والأقارب خاصةً الوالدين والمعلمين Teachers.

الأهداف يجب أن تبقى كنقاط مرجعية عند اتخاذ القرارات أو عند العمل على تحسين وتنظيم مشاريع المدرسة وتكون الأهداف هي المرشد للعمليات من يوم إلى يوم. المدرسة يجب أن تسجل جميع الأهداف وأن تستمر في تحديثها. كذلك فإن الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريون يجب أن يشجعوا لتطوير الأهداف الشخصية مباشرة من خلال نموهم وخبراتهم في سياق برنامج المدرسة.

٣ – التعرف والعمل تحت الضغوط (مع الصراعات)

Identifying and Working with Conflicts

بطريقة أو بأخرى يجب أن نتعرف على أنواع الضغوط والصراعات داخل المناخ المدرسي وأن نفهمها جيدًا، وأن نعرف أن الصراع داخل أي مؤسسة شيء طبيعي وهذا يمكن أن يحدث بين الأفراد ومن خلالهم وبين المجموعات، والصراع لا يمثل مشكلة إلا إذا زاد عن حده ولم يواجه وتُرك ينزف، ولذلك ففي المناخ المحبب فإن الصراع يُعرف بدقة ويعمل بهذا التعريف بفعالية لكي يمكن التعامل معه ووضع الحلول المناسبة له.

٤ - الاتصـــــالات الفاعلـــــة Effective Communications

تعتبـر الاتصـالات وسـائل تعزز العلاقـات بـين الأشـخاص أو مـا نسميها العلاقات البين شخصية Interpersonal بين المعلمين والطلاب والوالدين، وبمقدار فاعلية هذا الاتصال فإننا نلغي الاغتراب Alienation والعزلـة Isolation وعـدم الفهـم Misunderstanding والخـوف Fear وكذلك الإحباط Frustration.

والاتصالات تتضمن الإرسال والاستقبال وفهم المشاعر Feelings والأفكار Ideas الصـريحة والمنفتحـة والأمينـة Honestly إنهـا عمليـات متعـددة الأبعـاد Multidimensional وغيـر مقيـدة بجـداول أو مرتبـة تصاعديًا أو متسلسلة أو إجبار من أحد أو قيد على حريـة أحد أو وضـع حدود أو حواجز Barriers تخيلية.

وفـي هذا المجال يجب أن نؤكد علـى المشـاركة وحل المشـكلات كما لو كانت متعلقة بالاستماع ذو المعنى أو الهادف Purposeful.

٥ - الاندماج أو المشاركة في صنع القرار Involvement in Decision Making

ويتم فـي ذلك الفرصـة لتحسين وجود المدرسـة للطـلاب والمتعلمين والوالـدين وأوليـاء الأمور للطـلاب والأقـارب المهتمين وغيـرهم، فالأشـخاص الذين يتأثرون بالقرار بحاجة إلى الفرصة لتزويد المدخلات.

والقـرارات يجـب أن تؤسس علـى معلومـات وبيانـات موفقـة ووثيقـة الصلة بالموضوعات، والعمليات في القرار يجب أن تكون مفصّلة وواضـحة وصريحة ومفهومة للجميع، كذلك يجب الاستفادة من التنوع في نماذج صنع

القرار وأن يُعاد النظر دوريًا Periodically أو بين فترة وأخرى للعمليات الداخلية وذلك بهدف جعلها ذات فعالية وكفاءة Efficiency وذات تأثير .Effectiveness

٦ – الاستقلالية مع المسئولية **Autonomy with Responsibility**

وهذه تمثل التوازن بين الحرية ليكون مستقلاً يسيطر ويتحكم في مشاعره نظرًا لحاجته أو عازته ورغبته في شيء ما لكونه مسئولاً عن أفعاله خلال تقريره وشرحه للعمليات من خلال تحقيق الأهداف أو الغايات.

هذا التوازن أو العدل حيوي ليس فقط على المدرسة كتنظيم ولكن على المعلمين والطلاب كأفراد وفي عملهم كفريق.

٧ – **استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة**

Effective Teaching Learning Strategies

من خلال هذه الاستراتيجيات فالأهداف الخاصة بمواقف التعليم والتعلم تكون واضحة الصيغة وقابلة للتحقق، كما أن المعلمين يستفيدون بتغذية راجعة Feedback من عمليآت التقويم Evaluation للطلاب ومن معلمين آخرين. والمعلمين يجب أن يدركوا ويتذكروا بأن الطلاب لديهم أنماطًا مختلفة للتعليم ويجب المحاولة والعمل على استغلال الطرق والتي تستخدم هذه الأنماط والتي تتفق مع مستويات نضج الطلاب، كما أن الطلاب يجب أن تتاح لهم الفرص الكثيرة والمتكررة لأن يختاروا ما يناسبهم من أنشطة التعلم المتعددة أو التي تساهم في تحقيق أهداف التعلم، ومن الطرائق التدريسية التي يجب أن يُشجع على استخدامها لدى الطلاب طريقة الاستقصاء Inquiry والنظام المدرسي يجب أن يستمر في تقديم

استراتيجيات التعليم والتعلم الفاعلة.

٨ – القدرة على التخطيط للمستقبل **Ability to Plan for the Future**

وهذه المهمة بواسطتها يمكن للمدرسة أن تحدد وتخطط للمستقبل الحاضر (القريب) وكذلك البعيد Long range future حيث يتم ذلك عن طريق قيام المعلمين والموجهين وذوي الخبرة بتحليل المقرر العام للبرنامج التعليمي في مدرستهم، ومن ثم التخطيط عن قصد وبترو للتغيرات والتعديلات المرغوبة في برامج المدرسة والخدمات والعمليات، وتتضمن أيضًا التخطيط للمهارات والتوجيه Orientation كما يرغب بها المعلمون والطلاب، وهذه العمليات برمتها تسمى التخطيط طويل المدى والتخطيط قصير المدى.

(٢–٩) محددات المواد في المناخ المدرسي الإيجابي

Materials Determinants of a Positive School Climate

١ – الموارد الكافية Adequate Resources

وهذه تشمل المعلمين المتمكنين والأكفاء والعمل على دعمهم ماديًا ومعنويًا، وكذلك تشمل الموارد الطلاب من خلال تزويدهم بمركز للمواد التعليمية والمعامل Laboratories الخاصة بالعلوم والحاسوب واللغات، كذلك توفر فصول دراسية مطلوبة ومحببة ومجهزة بمساحات مناسبة للتعلم، الأثاث المناسب، الكتب المقررة والمراجع Text books & References ومواد أخرى، وكذلك التمويل أو الدعم المادي والإنفاق Expendable الكافي.

٢ - الدعم وكفاءة النظام اللوجستي

Supportive and Efficient Logistical System

هذا يصمم لمساعدة الأفراد المتعلمين ليكونوا منتجين وفي تحقيق إنجازات المدرسة والمنهج وأهداف النشاطات المصاحبة للمنهج أو الأنشطة اللاصفية، وعندما يتوفر نظام سرعة الاستجابة فإن ذلك يعزز الروح المعنوية لدى المتعلمين وكفاءة النظام اللوجستي تمكن من أن تكون الإجراءات بحيث تمكن الأفراد من أن يكتشفوا بفعالية مصادر المواد التي يحتاجونها.

كذلك فالمعلمون يجب أن يكونوا قادرين على أن يحصلوا معًا على المصادر الخاصة بهم والتي تساعدهم في العملية التعليمية بسرعة.

والنظام هذا يجب أن يُزود بالجودة أو النوعية الجيدة في مثل هذه المساحات من العملية التعليمية مثل جداول الطلاب، وكذلك في حالات الرعاية Custodial حيث بعض الطلاب يكونون أو يستحقون الرعاية المتصلة في البيت أو المدرسة بسبب ما يعانوه من مشكلات جسمية أو اجتماعية أو عقلية أو انفعالية.

كذلك يظهر هذا النظام في جودة أعمال السكرتارية والمشتروات ورصد الميزانية Budgeting وخدمات المحاسبة.

كذلك في هذا النظام اللوجستي الكفء يجب أن يعرف كل فرد ما يستطيع وما لا يستطيع أن يتوقع من هذا النظام.

٣ - مناسبة مزروعات المدرسة Suitability of School Plant

فالمدرسة يجب أن تحتل موقعًا مناسبًا من حيث البُعد أو القُرب من سكن الطلاب وتوفر المواصلات، كذلك فالمدرسة يجب أن تعدل من تجهيزاتها وزراعتها من خلال البرنامج والخطط المدرسية والتغير في حاجات المتعلمين، كذلك يتطلب أن تكون ديكورات المبنى جذابة باستخدام الألوان، كما ينبغي إعادة ترتيب الأثاث ويفضل عرض أعمال الطلاب وأنشطتهم داخل مبنى المدرسة.

في الفصل الثامن الخاص بمحددات المناخ المدرسي حيث التوسع في مناقشات إضافية لكل من هذه السمات الثمانية عشرة.

وفي الفصل التاسع يتم توضيح كيف للمدرسة أن تبادر Initiate في عملية تطوير التعريفات والمحددات الخاصة بالمناخ وعلى وجه الخصوص تلك الوثيقة الصلة بحاجاتها الأصلية وانطباعاتها.

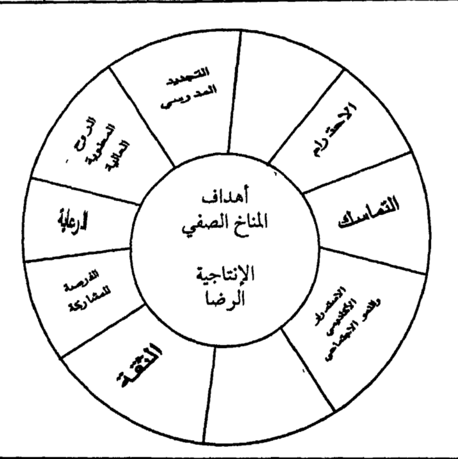
ويمكن أن نخلص إلى أن المواد السابقة مع الأشكال (١)، (٢)، (٣)، (٤) تزودنا برؤية مفاهيمية عالية وواضحة وكذلك بتعريف للمناخ المدرسي.

والشكل (٥) يوضح بصورة مختصرة تجميعًا لهذه المفاهيم.

شكل (٥)

المناخ المدرسي School Climate

الحاجات الإنسانية الأساسية للطلاب والمعلمين				
الحاجات الطبيعية	حاجات الأمن والأمان	حاجات القبول والصداقة	حاجات المعرفة والتحصيل	الحاجة إلى تعظيم الجهد



محددات المناخ المدرسي		
محددات البرنامج	محددات العملية	مخددات المواد

(٢–١٠) بروفيل (ملامح) المناخ المدرسي

School climate Profile

عندما نتحدث عن بروفيل (ملامح) المناخ المدرسي فنقصد بذلك الإطار الذي يمكن أن يزودنا بالبيانات للمساعدة في تقرير أي العناصر أو العوامل في المناخ سوف يُنظر إليها بصورة أكثر تركيزًا أي تسترعي الانتباه بصورة أكبر من غيرها، إضافة إلى ذلك فإن هذه الأداة– أي البروفيل– دائمًا تصمم للحصول على معلومات متعلقة بإدراكات الناس لكل عامل من عوامل المناخ وكيف يعتقدون بكيفية وجود كل من هذه العوامل.

وسنوضح بالتفصيل نموذجًا لبروفيل المناخ المدرسي والذي يُرمز له بالرمز S.C.P في الفصل السابع والذي صُمم لمساعدة إداريي المدارس والمدرسين وآخرين في تقييم المناخ الكلي لمدارسهم ولقد نظم بحيث إن نوعية كل من محددات المناخ المدرسي وعوامل المناخ المدرسي والتي وُضعت في السابق يمكن أن تقيم.

ومن الأهمية بالذكر أن أدوات هذا البروفيل لا تدعي ولا تزعم أنها تشمل كل البنود من عوامل المناخ والتي ربما تكون ذي دلالة.

والجدير بالذكر أن قيمة الأداة أو الوسيلة أكبر من كونها وسيلة لتقييم أدوات المناخ المدرسي الكلي مقارنة بها كمسح شامل ونهائي.

(٢-١١) قـــدر (قس) مناخك المدرسي

Rate your School's Climate

الصـفحات التاليـة توضـح بصـورة مختصـرة مقيـاس التقـدير، والـذي يسـتطيع القـارئ أن يسـتخدمه فـي هـذه المسـاحة ليسـجل فهمـه وإدراكـه عـن المناخ المدرسي الخاص به.

وعندما يكمل القارئ أو المستجيب مقياس التقدير للمنـاخ فإن ذلك سوف يساعده على الاستفادة من الطرق الخاصـة بتحسين المنـاخ المدرسـي والموضـحة في فصـول الكتاب، وكذلك ننصـح القارئ قبل البدء في اسـتكمال المقياس قراءة الفصـل الخـامس والذي يحتوي على مقالات التحدي لـلإداري والـذي يعتبـر نفسـه قائـدًا للمنـاخ المدرسـي، كـذلك عـرض لتحسـين المنـاخ المدرسي كأحد مفاتيح وظيفته في تحسين البيئة التعليمية المدرسية.

مقيـاس

قدر مناخك المدرسي

Rate your School Climate

الأخ / الأخت ....   الإداري/ الإدارية

ضـع (ضـعي) دائرة حول الدرجـة المناسبة للبند، ونقصـد بذلك إلى أي درجة يمثل هذا العامل القوة أو الضعف في مدرستك.

والرموز المستخدمة :

ض. ج : ضعيف جدًا

ض : ضعيف

غ : غير معروفة

ق : قوي

ق. ج : قوي جدًا

ملاحظـة : موضـح في العمود السابع من المقياس رقم الصفحة المرجعية والتي يمكن الرجوع إليها في الكتاب لفهم المقصود بالعامل.

عوامل المناخ	ض.ج	ض	غ	ق	ق.ج	المرجع لوصف هذا العامل (انظر صفحة)
الاحترام	....	...	...	...	...	٢٦
الثقة	....	...	...	...	...	٢٧
المعنوية العالية	....	...	...	...	...	٢٨
الفرصة للمشاركة	....	...	...	...	...	٢٨

عوامل المناخ	ض.ج	ض	غ	ق	ق.ج	المرجع لوصف هذا العامل (انظر صفحة)
الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي	....	...	...	...	...	٣٠
التماسك	....	...	...	...	...	٣١
التجديد المدرسي	....	...	...	...	...	٣١
الرعاية	....	...	...	...	...	٣٢
محددات البرنامج	ض.ج	ض	غ	ق	ق.ج	المرجع/ ص
الفرصة للتعلم النشط	....	...	...	...	...	٣٩
توقعات أداء الأفراد	....	...	...	...	...	٣٩
تنوع بيئات التعلم	....	...	...	...	...	٣٩
المنهج المرن (الأنشطة اللاصفية)	....	...	...	...	...	٣٩
المساندة المناسبة لنضج المتعلمين	....	...	...	...	...	٤٠
تحديد قواعد التعاون	....	...	...	...	...	٤٠
نظام المكافأة المتنوع	....	...	...	...	...	٤٠
محددات العملية	ض.ج	ض	غ	ق	ق.ج	المرجع/ ص
القدرة على حل المشكلات	....	...	...	...	...	٤١
تحسين أهداف المدرسة	....	...	...	...	...	٤١
التصرف والعمل تحت	....	...	...	...	...	٤٢

عوامل المناخ	ض.ج	ض	غ	ق	ق.ج	المرجع لوصف هذا العامل (انظر صفحة)
الضغوط						
الاتصالات الفاعلة	....	...	...	...	...	٤٢
المشاركة في صنع القرارات	....	...	...	...	...	٤٣
الاستقلالية مع المسئولية	....	...	...	...	...	٤٣
استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة	....	...	...	...	...	٤٣
القدرة على التخطيط للمستقبل	....	...	...	...	...	٤٤

محددات المادة	ض.ج	ض	غ	ق	ق.ج	المرجع/ ص
الموارد الكافية	....	...	...	...	...	٤٤
الدعم وكفاءة النظام اللوجستي	....	...	...	...	...	٤٥
مناسبة زراعة المدرسة	....	...	...	...	...	٤٥

الفصل الثالث

استراتيجيات الانضباط الإيجابي

Strategies for Positive Discipline

(٣-١) ما المقصود بالانضباط؟

(٣-٢) النظام التفاعلي مقابل النظام الوقائي.

(٣-٣) الانضباط الوقائي.

(٣-٤) الرسوب والسخرية والذل.

(٣-٥) القواعد الغامضة.

(٣-٦) التضارب في تطبيق القواعد.

(٣-٧) الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك.

(٣-٨) العقاب المفرط.

(٣-٩) مبادئ نظام الضبط الإيجابي.

الفصل الثالث
استراتيجيات الانضباط الإيجابي
Strategies for Positive Discipline

(٣–١) ما المقصود بالانضباط ؟

يمكن القول أنه لا يوجد تعريف وحيد للانضباط والذي يمكن الاتفاق عليه لدى جميع المربين Educators، إذن هو مفهوم نسبي يعتمد على الفلسفة المتبعة، فالفلسفة التي تقول «اجلس على مقعدك، اقفل فمك لا تتكلم أو اخرج من الفصل» وهذه الحالة نجدها في كثير من مدارسنا العربية في البيئة العربية، خاصةً في المرحلة الابتدائية، فالانضباط معناه عدم الكلام داخل الفصل مقابل العقاب البدني أو العقاب بالألفاظ غير السارة للتلميذ.

هنا أيضًا نجد المسئولية الفردية Individual responsibility والمحاسبة Accountability أي أن الشخص يتحمل مسئولية الإخلال بهذا النظام وبالتالي الفرد يوافق على قيمة النظام والانضباط.

والإطار العام للانضباط يمكن أن يزود من خلال معايير جامدة Rigid standards أو من خلال الفروق الفردية، وكذلك من خلال حدود السلوك العقلاني.

والانضباط في ذاته يعتبر عملية Process أو عقاب محدد لعنف محدد Specific violation والعكس نجدها في العقلانية المتعاقبة أو تتابع السلوك العقلاني المصاحب للتوجيه الفردي والانضباط كنظام يجب أن يكون مرنًا وليس جامدًا وناتج عن علم ودراسة أكثر منه خبرة من خلال المحاولة والخطأ، ويكون الانضباط متماشيًا مع السلوك المنمذج أكثر من

سلوك المدرس في المحاضرة.

وأخيرًا فنحن بحاجة إلى طلاب يكونون مسئولون عن أنفسهم يميزون بين الخطأ والصواب في السلوك يميزون بين الخير والشر، بين ما هو مفيد وما هو ضار يتصرفوا بسلوكيات ملائمة ومناسبة للمواقف ونريدهم أن يكونوا مُقدّرين ومعتبرين لدى الآخرين. لماذا لا يكونون كذلك؟

إذا ما نظرنا إلى غالبية المدارس الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية فإننا نجد أن حوالي ٢٠٪ من الطلاب يسببون حوالي ٨٠٪ من مشكلات الانضباط أو النظام داخل المدرسة.

وبالرجوع إلى صفات مثل هؤلاء الطلاب المشاغبون نجد أنهم لديهم نفس الصفات أو السمات Characteristics مثل :

١- خبرات رسوب في المدرسة.

٢- خبرات ذل وتهكم في المدرسة.

٣- ضعف في تقدير الذات.

٤- يعانون من مشاكل أسرية.

ولسوء الحظ Unfortunately فالمربون والمّدرسون غالبًا ما يتعاملون مع حالات من مشاكل هؤلاء الطلاب أكثر من الطلاب الناجحون، فمشكلات مثل:

١- سرقة كتب وأقلام والآلات الحاسبة لزملائهم في الفصل ويتفننون في عملية السرقة، فهم يطبقون ما يشاهدونه في أفلام السينما والتليفزيون من حالات مماثلة في السرقة.

٢ - أفلام الرعب Horror films وقصصها التي يقرأونها في الصحف والمجلات والاعتداءات على المدرسين والتي نراها في كثير من أفلام السينما والتي دائمًا ما تظهر المدرس على أنه عاجز عن أن يتعامل مع مثل هذه المواقف مع طلابه.

٣ - الزيادة الهائلة في عمليات تخريب الممتلكات العامة من حنفيات (صنابير) المياه ومفاتيح الكهرباء وتكسير زجاج الشبابيك وخلع مفصلات الأبواب وتعطيل المراوح وإتلاف السبورات الحائطية والمقاعد.

٤ - كثرة الغياب المستمر والمتقطع (التسرب من المدرسة).

٥ - عمل أصوات مزعجة داخل الفصل بغرض إعاقة المدرس عن تقديم درسه.

٦ - المشاجرات والمشاحنات الكلامية داخل حجرة الدراسة بهدف أن يقوم المدرس بطردهم من الدرس.

وبينما نجد كثير من المدرسين والإداريين يحاولون بيأس Desperately وبدون أمل لمساعدة هؤلاء الطلاب على النجاح لعل وعسى أن يخرج من بينهم من يتمكن من النجاح.

ونجد أيضًا من المدرسين من يأخذ المنحى أو الاتجاه التالي إذا كانوا لا يحبون الدراسة وطريقة تدريسي فلا يحضرون لديّ وعندها نرتاح منهم. فأنا أريد أن أدرس من يريد أن يتعلم ومن لا يريد أن يتعلم فلا مكان له عندي.

وعلى ذلك يحرص مثل هؤلاء المدرسين على طرد مثل هؤلاء الطلاب الفاشلين أو الذين يسببون مشاكل في الانضباط لأقل سبب.

وبالرغم من ذلك فلابد للمدرسة أن تعمل شيئًا مناسبًا لمثل هؤلاء الطلاب، ولو عدنا إلى سبب الكثير من مشاكلهم لوجدناها مشكلات تبدأ من البيت (الأسرة) فمشاكل الطلاق بين الوالدين وانفصالهما عن أبنائهما مما يجعل الطفل يعيش حياة متنقلة بين الأب والأم كل في بيته هذا إذا سمح له بذلك أو يبقى مع أحد والديه ويكون محرومًا من حنان الآخر وقد يتولد لدى الطفل مشاعر النقص والحرمان وأحيانًا العدوانية تجاه أحد أبويه.

كذلك فإن السلوك غير السوي لأحد الوالدين مثل شرب الخمور والإدمان عليها أو امتهان السرقة والتي تقود إلى الجريمة يمكن أن تنعكس سلبًا على الابن.

كذلك فالأصحاب في الحي ممن لهم سلوك عدواني تجاه الآخرين ينعكس سلبًا على هؤلاء الطلاب ويعملون على تقليدهم.

إذن دور المدرسة ممثلة بمديرها والإداريون والمدرسون والعاملون بها أن تأخذ بيد من تستطيع أن تعمل معه شيئًا لكي يصبحوا أبناءً صالحين وفي ذلك فالمدرسة بحاجة لقضاء الوقت وبذل الجهد والطاقة Energy وعمل البرامج الخاصة بذلك مستغلين كافة الإمكانات المتاحة للمدرسة.

ولعل من أهم المفاهيم ذات الدلالة في الانتظام بالمدرسة والانضباط فيها هي الأخلاق Manner والذي من خلاله فالمدرسة نفسها تسهم في حل مشاكل الانضباط ولنذكر قول الشاعر:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هموا ذهبت أخلاقهم ذهبوا

ولكن كيف تسهم المدرسة في بناء هذه الأخلاق الحميدة أو الجيدة؟

أولاً : إن هذه المدرسة ببناءها الشامخ من فصول دراسية ومعامل وملاعب وإداريون ومدرسون وعمال ودوام مدرسي ولوائح ونظم وقوانين فهي بالنسبة لكثير من الطلاب تمثل المكان أو الملاذ الذي يتوقعون أن يجدوا حاجاتهم تشبع فيها، فحاجات مثل الحب والطمأنينة والصداقة والإخلاص في العمل وحُسن الأداء وحب المعرفة وأن يفهم الآخرين هذه الحاجات يتوقع الطلاب أن يجدوها في المدرسة أكثر من أن نجد المدرسة تكيف وتضبط نفسها مقابل حاجات الطلاب بمعنى حاجات الطلاب المتوقعة يجب أن تشبع داخل المدرسة وليس أن تعدل المدرسة وتضبط حالها لتقابل حاجات الطلاب، هذه النزعة نجدها متحققة غالبًا في المدرسة الابتدائية والإعدادية عامة.

ثانيًا : النتائج المترتبة على أن المدرسة تضبط نفسها لتواجه حاجات الطلاب تقود إلى أن يتحمل هذا العبء الطلاب والذين:

أ - لا يستطيعون أن يتعلموا جيدًا.

ب - لا يستطيعون أن يجاروا زملاءهم من حيث سرعة التعلم.

جـ - لديهم سلوكيات مختلفة عن سلوكيات عامة الطلاب داخل الفصل.

د - لا ينافسون جيدًا في بيئات الفصل التنافسية.

هـ - يحاولون التقوقع حول فرديتهم Individualism.

و - يحاولون إظهار الفروق الثقافية والاجتماعية الخاصة بهم والتي

تميزهم عن الآخرين.

ز – يكونون من عائلات ذات مستويات اقتصادية متدنية ومثل هذه الحالة غير موجودة في مدارسنا.

ثالثًا : الطلاب الذين يدرسون في مدارسنا ويحملون أو يتميزون بالصفات التي ذكرت سابقًا لا يعاقبون على هذه الأشياء أنهم يشعرون بصعوبة التكيف داخل الفصل الدراسي وغالبًا ما يطالبون بمطالب كثيرة للثبات داخل المدرسة والانتظام وغالبًا ما تكون هذه المطالب من صنع مدير المدرسة والمدرسين والطلاب زملاءهم من قبيل «إذا كنت تجد نفسك مختلفًا عن الآخرين فإنك ستجد نفسك واقعًا في مشاكل كثيرة منذ البداية».

رابعًا : ولكن كيف يمكن أن نصنع هذه المجموعة من الطلاب في مناخ مدرسي يشعرون أنه سليم وأنهم متكيفين معه وأن مشاكلهم سوف تُحل وأن حاجاتهم الفردية سوف تجد مكانًا للإشباع وهذا يكون من خلال الاستراتيجيات المتبعة للانضباط في المدرسة.

(٣–٢) النظام التفاعلي مقابل النظام الوقائي

يُعرِّف معجم علم النفس الانضباط Discipline بأنه :

١– تدريب بواسطة قواعد وتمارين محددة.

٢– ضبط سلوك الطلاب أو البالغين.

٣– ضبط السلوك عن طريق الثواب والعقاب.

٤- البرنامج الكامل لتكيف الطفل وفق الحياة الاجتماعية.

٥- فرع من المعرفة يرتب للدراسة النظامية[١].

وهذا التعريف نجده يتحقق في نظامين للضبط يعملان في جميع المدارس وفي كل الصفوف المدرسية وهما النظام التفاعلي Reactive system والنظام الوقائي (المنعي) Preventive.

فأسئلة من قبيل :

- ماذا أفعل عندما يلعب ابني خارج المنزل؟ «نظام تفاعلي».
- المدرسون يرغبون في معرفة ماذا يعملون للطلاب عندما يسلكون سلوكًا غير مقبول؟ «نظام وقائي».
- ماذا أعمل إذا خرج التلميذ ليحضر الطباشير ولم يعد ؟ «تفاعلي».
- ماذا سيكون عليه الوضع لو امتنع الطلاب عن حضور دروسي؟ «وقائي».

واضح أن النظام التفاعلي يشدد على :

١- القواعد المتبعة في المدرسة.

٢- العقاب ونتائجه.

٣- إحالة الطلاب إلى جهة الاختصاص.

٤- المستندات والمهام وعمليات الواجبات.

والتشديد هنا يعتمد على قوة التحكم والسيطرة.

---

(١) فاخر عاقل: معجم علم النفس، دار العلم للملايين- بيروت، ١٩٧٩.

ولننظر إلى مشكلة الغياب بدون عذر Absenteeism والسلوك الفوضوي (التخريبي) Disruptive وشرود الذهن والذي نجده خاصة في المدارس الثانوية فإن أول رد فعل للمدرسة هو زيادة عدد القواعد والقوانين لتحديد عقاب محدد لكل سلوك وبزيادة في استخدام قوة التطبيق.

مثال على ذلك: إذا وجد طالب يدخن في الحمامات (المراحيض) lavatories في هذه الحالة فإن تفتيش الطالب أو التلميذ قبل دخوله إلى الحمام يكون نوعًا من العقاب وأخذ السجائر منه. وعندما يتعارك الطلاب داخل الفصل فأولاً نوقف هذه العراكات وبزيادة في استخدام العقاب ضدهم أو إرسالهم إلى البيت (فصلهم لحين إحضارهم أولياء أمورهم).

هذه التقنيات في العقاب في بعض الأحيان تغير من السلوك فقد يؤجل التلميذ إلى ما بعد انتهاء الدوام أو أن يلجأ إلى أن يخبئ السجائر داخل الحمامات في مواضع خاصة ولكنها نادرًا ما تغير أو تعدل من اتجاهات الطلاب نحو هذه الأفعال.

إن استخدام السلطة أو القوة للضبط تعمل فقط لفترة قصيرة وغالبًا ما تكون النتائج بالتساوي في قوى المقاومة من جانب الطلاب ولكن القوة والتحكم تكون ضرورية عندما تكون المدرسة أو بعض الفصول خارج السيطرة، فعندما تصبح عراكات الطلاب ظاهرة في الفصول وتصل إلى درجة الخطورة حيث الشللية والعصابات من الطلاب داخل المدرسة وتصبح مظهرًا للشغب يهدد المدرسين والطلاب وبالتالي عدم الشعور بالأمان في المدرسة، وعندما يصبح مجموعة من الطلاب داخل الفصول يتصرفون كأنهم ليسوا طلابًا ويصبح المدرس يحسب ألف حساب للطالب وليس العكس «هذا الوصف ليس بعيدًا عن كثير من المدارس». عندها فالنظام التفاعلي يكون ضرورة.

ولكن لماذا نجد كثير من المدرسين والإداريين يبحثون عن التغيير والبحث عن الجديد من التطبيقات الخاصة بالنظام التفاعلي؟

الواقع أنه نظرًا للتغيرات المجتمعية والحياتية وأنظمة الاتصالات والفضائيات والعولمة فلقد وجد زيادة في السلوك التفكيكي أو التخريبي أو الهدمي لدى عدد كبير من الطلبة الذين ليس لديهم ميول للتعلم أو لديهم اتجاهات سلبية نحو الدراسة وهذا يسبب حالات من الإحباط والجديرة بالاهتمام لدى المربين والمعلمين وأولياء الأمور والذين يرغبون ن يعرفوا ماذا يفعلوا لمجابهة مثل هذه السلوكيات؟ بالإضافة إلى أن المربين والمدرسين يشكون من انحدار التحصيل الدراسي لهؤلاء الطلاب. فكثير من المدرسين يريدون أن يتعاملوا مع الطلاب الذين يريدون أن يتعلموا ولا يرغبون في التعامل مع الطلاب الذين يخلقون مشاكل سلوكية أو الذين ليس لديهم ميول للتعلم.

ويكون الحل المباشر بالعودة إلى مجموعة من القواعد والقرارات ودعمها بشكل قوي وذلك على مبدأ «دَعْ الطلاب ذوي الميول السلبية لكي يتعلموا من الشوارع أي طردهم من المدرسة».

وتاريخيًا Historically وجدنا أن هذا الحل يقود إلى الانحلال الاجتماعي أو الفساد الأخلاقي من خلال زيادة أعداد الغير عاملين (البطالة) ومن خلال زيادة الجريمة.

ربما يكون هناك أكثر من سبب يعود إلى استخدام تقنيات النظام التفاعلي منها مناسبته وملاءمته للتطبيق.

فالمدرس يكون أكثر ارتياحًا لدى معرفته بالضبط ما عليه أن يفعله في أي وقت يتصرف فيه الطالب بأخلاق وسلوك معين أي يعرف رد الفعل المناسب لسلوك الطالب.

فإذا كان الطالب مثلاً شارد الذهن داخل الفصل فيمكن في هذه الحالة أن يوقف المدرس الطالب بجانب السبورة على الحائط أو يوجه له بعض الأسئلة من خلال موضوع الدرس.

وإذا كان التلميذ يجلس في مقعد زميله ولا يريد أن يجلس زميله في مكانه فيمكن للمدرس في هذه الحالة أن يأمره بالعودة إلى مكانه الحقيقي ويضع علامة (X) أمام اسمه في كراس الفاعلية والنشاط الخاص بالمعلم وينبه التلميذ إلى ذلك.

وإذا وصل عدد العلامات (X) إلى ثلاث في هذه الحالة يُحال الطالب إلى مدير المدرسة أو الإداري المناوب، وإذا وصل عدد مرات الإحالة إلى مدير المدرسة إلى ثلاث مرات في هذه الحالة يفصل الطالب لحين حضور ولي أمره.

إذا تعارك طالبان داخل المدرسة فالنتيجة هي حرمانهم من الدراسة لمدة ثلاثة أيام لكلا الطالبين لحين إحضار ولي أمر كل واحد منهما ويتصالحا ويكتبا تعهدًا بعدم العودة إلى ذلك.

لما كان التدخين يمثل مشكلة خطيرة في المجتمع خاصةً لدى تلاميذ المدارس والذي يمكن أن يقود إلى تعاطي المخدرات والمسكرات والجريمة لذلك فتحريم التدخين في المدارس من أهم القرارات التي يجب أن تُطبق بالقوة على الطلاب، ولذلك كان حرمان الطالب المدخن لمدة ثلاثة أيام كسياسة تربوية مع إخطار ولي أمره بذلك، وإذا أعاد التدخين في المدرسة مرة أخرى فيُحرم من بقية العام الدراسي، والإنذار الثالث يكون بالفصل من المدرسة.

طبعًا الإنذار الثالث سوف يسلط الضوء على عظم مشكلة التدخين من خلال عظم عقويتها وذلك تحذيرًا لجميع الطلاب الذين يدخنون في المدرسة حفاظًا على الطالب وأسرته ومجتمعه.

ونفس الشيء نجد أنظمة جامدة في المرحلة الابتدائية ففي بعض الدول نجد أن بعض المدارس الابتدائية وضعت مجموعة من العقوبات مثل:

١- أن يمشي التلميذ بجانب حائط المدرسة (السور الداخلي للمدرسة) وينظر أمامه رافعًا رأسه ولا يجوز له أن يحني رأسه أثناء المشي حتى ينهي مسيرته.

٢- التلاميذ يُسمح لهم بدخول دورات المياه مرة واحدة فقط أثناء الدرس، طبعًا بالنسبة للمدرسين غير محددة المدة.

٣- لا يُسمح بالتبول بجانب جدران المدرسة أو تحت الشجر.

٤- يُمنع أكل التسالي (ذات القشور) في الممرات وساحة المدرسة.

٥- الوقوف بجانب الحائط الخلفي (يكون مواجهًا للمدرس وهو يشرح) ويكون خلف التلاميذ ورافعًا يديه إلى أعلى وأحيانًا يطب منه رفع إحدى ساقيه للخلف.

٦- يكلف التلميذ بنسخ قطعة أدبية أو حديث شريف أو قصيدة شعرية خمسون مرة لليوم التالي.

٧- استخدام الضرب المبرح بالعصا على يد أو رجل التلميذ.

في كثير من المدارس وأثناء الاجتماعات الدورية يعمل كثير من المدراء والمدرسين على طرح موضوع كيفية تحسين المدرسة وكيفية التعامل مع مشكلات الانضباط، وعمومًا ينهي الاجتماع بمجموعة من القواعد والقرارات والضوابط والتي توضع وتكون دائمًا تعكس اتجاهات مدير المدرسة والمدرسين فيها.

ولنأخذ بعض القواعد والتي طُبعت في مطويات أو عُلقت على الحائط والخاصة ببعض المدارس.

١- المدرسون والطلاب عليهم فهم قواعد ولوائح المدرسة ونظمها.

٢- المدرسون يجب أن يساعدوا ويساندوا بعضهم البعض وكذلك إدارة المدرسة.

٣- لا يُسمح بدخول الطلاب المدرسة قبل الساعة السابعة صباحًا (موعد الجرس الصباحي السابعة والنصف) حتى لو كانت السماء ممطرة.

٤- يُقفل دفتر الحضور للمدرسين في الساعة السابعة والربع.

٥- لا يُسمح للطلاب بالتجمع أمام الباب الخاص بالفصل انتظارًا لقدوم مدرس الحصة.

٦- لا يُسمح للطلاب بالمشي في الممرات أثناء فسحة النشاط (عدم البقاء في الفصول).

٧- لا يُسمح للمدرس بترك الحصة ما لم يسمع جرس المدرسة.

٨- يجب أن تكون فخورًا بمدرستك وتحترم قواعدها ولوائحها.

٣-٣) الانضباط الوقائي Preventive Discipline

الانضباط الوقائي كنظام يتطلب من المدرسة مساحات واسعة من الجهود، فمن النادر أن نجد ١٠٠٪ من أعضاء الهيئة يوقعون على تعهدات لأي جهود تقرر داخل المدرسة ويطبقونها كاملة وفي المدارس المنضبطة، فإن الانضباط الوقائي كنظام يمكن أن يقلل مشاكل الانضباط بنسبة ٧٠٪ إلى ٩٠٪ إضافة إلى المحافظة على مدرسة إيجابية ومناخ صفي إيجابي وهذا ما يمثل الأساس لمدخل الانضباط الوقائي وهذا النظام هام بالضرورة لأنه يشتمل على:

١- نموذج مناسب معد من قِبَل أعضاء الهيئة.

٢- نشاطات جيدة ومقدرة ومعززة داخل الفصول الدراسية.

٣- استراتيجيات للتعليم والتعلم والتي مخرجاتها ليست مبنية على المكسب والخسارة أو النجاح والفشل؛ بل التعلم.

٤- القواعد واللوائح قليلة وواضحة وعادلة ويتفق عليها أعضاء الهيئة.

٥- تتمتع هذه القواعد بالعقلانية في تتابعاتها ونتائجها مع الخيارات وتوقعات سلوك الطلاب.

٦- نظام للمكافأة وأيضًا نظام للمعرفة والتذكر والتطبيق.

٧- من أعظم الصعوبات في التطبيق في النظام الوقائي للانضباط هو أن المدرسة نفسها المساهم الأساسي في مشكلات الانضباط.

كيف تسهم المدرسة في مشاكل الانضباط :

هناك سبع طرق رئيسة من خلالها فالمدرسة تسهم contribute في أو تخلق مشاكل الانضباط:

١- الاعتقاد السائد بأن عدد كبير من الطلاب لابد وأن يرسبوا أو يفشلوا في النجاح بسبب الزيادة في خبرات التهكم والسخرية والذل في الفصول الدراسية.

٢- كثرة اللوائح والقوانين الخاصة بالعقاب وغموض الكثير منها.

٣- التضارب (عدم التناسق) في تطبيق القواعد لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين.

٤- الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك بالنسبة للطلاب.

٥- الإفراط الزائد في العقاب الخاص بالطلاب وكذلك المدرسين.

٦- الإفراط الزائد في المنافسة أو عدم وجود التنافس.

٧- عدم التقيد بالنموذج المناسب المعد من قِبَل أعضاء الهيئة.

(٣-٤) الرسوب والسخرية والذل

كثير من المربين يعتقدون أن الطلاب يجب أن يمروا بخبرات الرسوب أو الفشل لكي يتعلموا فإذا كان الطالب غير قادر على العمل فهم يتوقعون رسوبه وفشله في الدراسة.

والطلاب يجب أن لا يكافأوا على أعمال غير تامة أو غير كاملة ومع ذلك فهي صعبة لأنه بدون هذه المساعدة فلن يكون من الممكن لغالبية الطلاب النجاح ويكون لديهم فقط خبرة الفشل أو الرسوب.

فالطالب الذي لا يكمل حل السؤال الرياضي كاملاً حتى نهاية الجواب وتوضع له الدرجة صفر دون النظر إلى الخطوات الصحيحة التي قام بها، في هذه الحالة نحكم على كثير من الطلاب بالرسوب.

ومنطق كثير من المدرسين في ذلك أن الطالب يمكن أن يتعلم لينجح في المدرسة فقط من خلال تجارب النجاح ولذلك يحاسبوه على الخطوات الصحيحة.

بالرغم من أن نتائج الفشل (الرسوب) غالبًا ما تكون مذلة ومخزية وإن كانت على المدى البعيد ليست السبب الوحيد للذل والسخرية.

فتقارير الطلاب وآراءهم تظهر تباين في خبرات الذل والتهكم داخل الفصل، فالطلاب المعوقين أو المتأخرين دراسيًا أو عقليًا يواجهون صعوبات كثيرة من خلال شعورهم بالتهكم والسخرية من زملائهم وإن كانت أحيانًا لا تكون ظاهرة.

وإن لم تكن هذه الخبرات مؤذية من أقرانه وعلى وجه الخصوص إذا كان هؤلاء الطلاب المعوقين لا يستطيعون فعل أشياء كثيرة يقوم بها زملائهم.

فكثير من الطلاب يتحاشون الكلام بصوت عال أمام زملاءهم لأنهم لا يجيدون استخدام بعض الحروف استخدامًا صحيحًا مثل (التأتأة-الثأثأة...) لهذه الأسباب فإن الاختبارات الشفهية Oral يمكن أن تكون موجعة ومؤلمة بالنسبة لهم خوفًا من تهكم وسخرية وضحك الطلاب عليهم.

لذلك فالقدرة على الكلام ومخاطبة الجماهير في الأماكن العامة شهادة لها قيمتها العالية ولا تزال هذه المواجهة تمثل موقف خوف مكثف لدى كثير من الناس حتى الراشدين منهم.

ويبقى حل مثل هذه المشكلة في الامتحان الشفهي أن يمتحن المدرس كل طالب على حده في الفصل، ولقد كانت هذه الفكرة التي قدمها أحد المدرسين عند تدريسه للغة الأجنبية لطلابه، فمن جهة حل هذه المشكلة لدى الطلاب الخائفين، ومن جهة أخرى استطاع أن يُكوّن علاقات فردية طيبة مع طلابه من خلال هذه العملية.

كثير من المشاكل مثل الطول الزائد عن الطول الطبيعي للطلاب أو المميز عن الآخرين، استعمال بعض الطلاب ذوي النظر الضعيف لنظارات سميكة، القصر الزائد عن المتوسط لطول الطلاب داخل الفصل، السمنة الزائدة والنحافة المفرطة، كل هذه من الأمور التي تجعل كثير من الطلاب يسخرون ويتهكمون عليهم وبالتالي شعورهم بالذل أو كثرة المشاكل بينه وبين طلاب الفصل إذا لم يأخذ جانب التروي والهدوء والسكوت على هذه السخرية، وهذه قد تكون بداية الإحجام عن الدراسة والتهرب منها.

«أحد الطلاب الذين يعتبرون من الطلاب منخفضي التحصيل ويوصف بالمتكبر وله تصورات هدامة نحو المدرسة تحول من خلال عمل جيد في أحد الأيام حيث حل سؤال صعب من أسئلة الواجب وقدمه للمدرس الذي يحبه ويرتاح إليه.

فما كان من المدرس إلا أن كافأه على هذا العمل بتقديم كراسته إلى الطلاب في بداية الدرس وبدأ يمدحه فكان رد فعل الطلاب أن أهملوه وأداروا وجوههم عنه (الطالب) لأنه خالف أو انتهك نواميس الفصل.

عند ذلك بدأ سلوكه يتغير واحمر وجهه وبدا أنه لا يتحمل هذا الموقف ولم يعد يحل الواجب.

لاحظ المدرس هذا الموقف من قِبَل الطلاب فسأله ليبقى في الفصل بعد انتهاء الحصة لمدة ثلاث دقائق حيث كلمه كلمات مشجعة زادت ثقته بنفسه وبقدرته على الحل بحيث جعلت الطالب يحفظ ماء وجهه أمام الطلاب وفي نفس الوقت زادته تصميمًا على الدراسة والتقدم والنجاح».

من المحتمل أن أكثر الخبرات تدميرًا وتخريبًا وتكون صادمة لدى الطلاب هي أن يجلسوا على المقعد في فصل دراسي يكثر من التهكم والسخرية عليهم وكذلك يحط ويقلل من درجاتهم، طبعًا الهدف من التهكم والسخرية غالبًا ما يكون الكلام الموجه للطلاب الذين لا يقدموا جيدًا في الدرس أو الامتحان والطلاب الذين يتمتعون بقوة الأنا "Ego" :

«مفهوم الفرد عن نفسه وفي التحليل النفسي هي الجزء من الشخصية الذي يكبح التعبير عن الهي "Id" وذلك نتيجة لاختيار الواقع الحقيقي»(١).

هؤلاء الطلاب عادةً ما يتجنبون ذلك أي يتحملون هذا الكلام ويسكتون، والبعض الآخر ينخرط في الدموع، والبعض قد يستأذن للخروج من الدرس أو يصبح عدوانيًا Aggressive ومتأهب وجريء Defiant حتى أنه يمكن أن يرد السخرية بسخرية إلى المدرس ويصبح ذو سلوك فاسد لا يمكن تقويمه، كل ذلك بسبب المدرس الذي استخدم السخرية والتهكم، إن

(١) فاخر عاقل: المرجع السابق، ص٣٨.

السخرية والتهكم أو التقليل من قيمة الطالب أمام زملاءه من قِبَل المدرس تكون مدمرة لكثير من الطلاب في أي مستوى عمري.

«تلميذ في السنة الخامسة الابتدائية تعوّد أن يساعد أبيه في محل الحدادة بعد نهاية الدوام الدراسي، في أحد الأيام أثناء تفقد المدرس للواجب المدرسي الذي كُلفوا به في اليوم السابق كان ضمن مجموعة من التلاميذ الذين لم يحلوا الواجب، فقام المعلم بمعاقبة الطلاب بالضرب المبرح مع تهزيئهم بالكلام، فما كان من هذا التلميذ عندما وصله الدور للضرب أن رَفضَ أن يفتح يديه للمدرس، وحاول المدرس أن يضربه على كتفه، فما كان من التلميذ إلا أن هرب من الباب، ومن يومها لم يعد إلى باب المدرسة وبقي في محل أبيه للحدادة».

(٣-٥) القواعد الغامضة Ambiguous Rules

هناك أسباب لوضع قواعد ولوائح كثيرة في المدارس؛ فأحيانًا يوجد قلق أو خوف ولو قليل لدى بعض المدرسين بأن سلوك بعض الطلاب يمكن أن ينحو خارج السلوك المعقول أو خارج الضبط والتحكم من المدرسة، فإذا لم تكن هناك قواعد كافية لمنع هذا السلوك خاصةً وأن أغلب هذه السلوكيات تظهر فجأة وبسرعة.

وعلى هذا تكلف مجموعة من أعضاء الهيئة ليقروا مجموعة من المعايير Standards والمرتبطة بقيم المجتمع واتجاهات أعضاء الهيئة. وأن هذه اللوائح والقوانين يجب أن تُطبق على جميع الطلاب حسب كل حالة.

هذه المعايير غالبًا ما تكون جامدة وقاسية، وفي كثير من الحالات لا ترتبط بعمليات التعليم والتعلم، والنتيجة أنه في كثير من المدارس على التلاميذ أو الطلاب أن طبقوا ويتعاملوا مع حاجات المدرسة وإلا سيفصلون من المدرسة.

في هذه المدارس يوجد القليل وأحيانًا لا يوجد التفكير بعمليات الضبط والتكيف أو التوفيق بين حاجات المدرسة وحاجات الطلاب، هؤلاء الطلاب الذين لديهم الاستعداد للتطابق وتطبيق وتنفيذ هذه القوانين و اللوائح أو المعايير المدرسية بصدر رحب، أي الذين يعرفون قواعد اللعبة جيدًا ويفهمون المدرسة جيدًا وهؤلاء ينجحون والآخرون الذين لا يتعايشون معها عليهم دفع نتائجها.

والسؤال الذي يطرح نفسه: هل هذه اللوائح والمعايير تتميز بالعقلانية؟ وهل توقعات الطلاب تتميز بعدم العقلانية؟ ومن لديه الحق في سنّ أو إقرار اللوائح والمعايير الخاصة بمجتمع فيه فئات متغايرة (مدرسون، إداريون، طلاب، عمال، ...) ويريدون العيش والتعاون معًا لتحقيق أهداف مدرسية معًا؟ لذلك لابد من المشاركة بين هذه الأطراف لوضع هذه المعايير.

(٣-٦) التضارب في تطبيق القواعد

Inconsistent Application of Rules

كم من القواعد واللوائح كتبت أو لم تكتب، وكم من القواعد غير المكتوبة والتي طُبقت بالقوة ولا نقصد القوة العضلية للإدارة؛ بل سلطة الإدارة دون رضى المدرسين أو الطلاب.

فإذا كانت اللوائح تقضي بفصل الطالب الذي يتغيب عن الدارسة ما يمثل ٢٥٪ من الدوام الرسمي للطلاب، وعندما يتغيب الطالب ما يمثل ٣٠٪ أو ما يزيد ويُعطى استثناء بدخول الامتحانات، بينما طالب آخر تغيب مدة أقل أو بنسبة أقل ولكن الإدارة قررت فصله من المدرسة. عندما تكون القرارات الرسمية بفصل الطالب الذي يرسب سنتان متتاليتان، وعندما يقرر استثناء هذه الحالة، هنا يكون عدم الإنسانية في تطبيق القواعد عندها نجد الطالب الذي عمره عشرون سنة يجلس بجانب الطالب ذي الثمانية عشرة عامًا، وبالتالي ظهور مشاكل الطلاب وعدم الانضباط.

قوانين كثيرة تُطبق بالقوة على البعض ولا تُطبق على البعض الآخر من الطلاب.

والطلاب عليهم أن يدركوا هذه القرارات واللوائح ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ويدركوا أن الكثير من القرارات والقواعد غير ذات أهمية بالنسبة لبعضهم، ولذلك نجد أن الكثير من الطلاب يدركون ويفهمون اللعبة جيدًا.

طلاب لا يحضرون ونجد لهم أعمال سنة، وطلاب تُضاف إلى درجاتهم درجات خمس على الأقل، وآخرون يرسبون على ثلاث درجات..

بعض المدرسين يتحدون بشدة أن يُقال عنهم إنهم مخالفون للقواعد، والبعض الآخر متساهلون في تطبيق هذه القواعد.

بعض المدرسين متسامحين في دخول الطلاب المتأخرين عن بداية الدرس أو المقصرين عن أداء واجباتهم أو المهمات المطلوبة منهم، والبعض الآخر يصر على طرد الطلاب ومنعهم من دخول الدرس.

في كل المدارس فإن أعضاء الهيئة من المدرسين يريدون من الطلاب أن يحترموا Respect الآخرين، ولو أن الكثير من الطلاب لا يمكن أن يلتزموا بذلك تحديًا للمدرسين، والمدرس يرغب من الجميع أن يسلكوا هذا السلوك والذي يمثل قيمة في المجتمع ويؤكد على ذلك حتى ولو كان جميع طلاب الصف ممن يقدرون هذه القيمة.

وعندما يكون هناك حرية في تطبيق القواعد فكثيرًا ما نجد أن هذه القواعد لا تُطبق. كذلك إذا كان أعضاء الهيئة من المدرسين لا يشعرون أن هذا القرار ذي أهمية بالنسبة لهم، فنجد أن هذا القرار يمكن أن يُطبق فقط ممن أصدره بالقوة أو نجده يُطبق على نطاق ضيق.

فمثلاً القرار الخاص بأخذ الغياب داخل الحصة يعتبره بعض المدرسين ذو أهمية كبيرة فيقوم بأخذ الغياب لدى دخوله الحصة مباشرة، بينما آخرون لا يعتقدون بأهمية تسجيل الغياب بسبب اعتقادهم بأنه لم توجد حالة طرد لطالب في المدرسة منذ سنتين على الأقل بسبب الغياب، لذلك يؤجل أخذ الغياب إلى فترة انشغال الطلاب بالكتابة نقلاً عن السبورة أو انشغالهم في حل بعض المسائل أو يُكتب الغياب بعد انتهاء الحصة في غرفة المدرسين وقد ينسى كتابة الغياب لعدة مرات.

وعليه فالقرار إذا كان ذو أهمية واضحة وكافية ليكون قرار مدرسي يُطبق بعدل على الجميع، وإذا حصل تضارب في التطبيق يصبح الخلل، ولكي تتم عملية الضبط يجب معاقبة الأشخاص غير الملتزمين بذلك أو يُلغى هذا القرار حتى لا يكون هناك أبيض وأسود في تطبيق أي لائحة داخلية في المدرسة.

(٣-٧) الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك

إن الاتجاه الخاص لدى المدراء والمدرسين نحو الطلاب الذين يعملون مشكلات سلوكية يمتد من «إذا لم يعملوا ما قيل لهم أو طُلب منهم أخرجهم من الصف» إلى «سوف يكونون راضين وهم خارج الصف».

هذا الموقف يُحسب على هذه الفئة من المدراء والمدرسين؛ فالطلاب يحتاجون إلى أن يتعلموا السلوك المناسب، وهنا في هذا الموقف لا يحدث سلوك التعلم، فقد يجد طالبًا آخر من فصل آخر مطرودًا من الصف فيجتمعان معًا يدخنان أو يعملان أعمال فوضى مثل إصدار أصوات مزعجة من خلف الصفوف أو تخريب بعض المقاعد في أحد الصفوف التي طلابها متواجدون في هذا الدرس في المعمل.

المدرسون الجيدون والممتازون لا يتصرفون مثل هذا التصرف (طرد الطالب من الفصل) ولكن مباشرة وفي نفس الموقف يوضحون للطالب السلوك المناسب والمطلوب والأفضل مما قام به وما يتوقع من الطالب القيام به بما لا يعيق عملية التعليم والتعلم داخل الفصل.

إذن هناك اختلاف حول درجة الموافقة بين المدرسين حول توقعات سلوك الطلاب، منهم من يرى أن لا فائدة من مثل هؤلاء الطلاب، والبعض الآخر يرى بالصبر والعمل يمكن أن نعدل من سلوك أكثرهم، من هنا تظهر مشاكل الانضباط حيث يرتاح بعض من هؤلاء الطلاب إلى فئة من المدرسين (غالبًا واحد أو اثنين) ويكرهوا الباقي من المدرسين.

إن توقعات المدارس حول سلوك الطلاب يجب أن تكون عقلانية وعادلة وواضحة من خلال مجموعة المتغيرات في المناخ المدرسي، فإن التوقعات تكون مختلفة بين مدرس وآخر.

«بعض المدرسين يمكن أن يسمح للطلاب بالتدخين في قاعة الامتحان، والبعض الآخر لا يرى داعي لذلك نظرًا لحُرمة المكان».

«بعض المدرسين يسمح أو يغض النظر عن طالب يمضغ اللبان داخل الحصة ما دامت تتم هذه العملية دون مبالغة، والبعض الآخر يرفض هذا السلوك».

«في أحد الصفوف طلب المدرس من الطلاب عدم تحريك المقعد لكي لا يصدر صوتًا مزعجًا (المقعد لا يوجد أسفل قواعده قطع جلدية لمنع الصوت أثناء الحركة) وإذا تكرر مثل هذا العمل مرتين من الطالب بتعمد في الحصة سيُطرد الطالب، فما كان من الطلاب إلا أن فهموا هذه اللعبة، وبدأ بعضهم الواحد تلو الآخر يحرك مقعده ويصدر صوتًا يثير ضحك الطلاب ويستثير غضب المدرس مما حمل المدرس على طرد بعض الطلاب من الحصة، إلا أن الطلاب اعترضوا على هذا الإجراء بحجة أنهم لم يحركوا مقاعدهم إلا مرة واحدة والعقاب كان بتحريك المقعد مرتين، هنا تدخل المدرس وأصدر تعديلاً للقرار أن من حرك مقعده مرة واحدة سيطرده من الفصل».

عندما تقر القرارات بحيث تكون واقعية واضحة وعادلة وسليمة وغير مجحفة بالطلاب ويشارك في إقرارها الطلاب فستقل الهوة بين درجات الموافقة على توقعات سلوك الطلاب من جانب المدرسين.

(٣-٨) العقاب المفرط (الزائد) Excessive Punishment

إن الاستعمال الزائد أو المفرط للقوة أو العقاب يولد رد فعل عدواني من قِبَل الطلاب وكذلك أعضاء الهيئة.

فكثير من المدرسين يتجنبون إحالة الطلاب المشاغبون أو ذوي السلوك غير المقبول في الفصل إلى مدير المدرسة عندما يعلمون أن عقاب المدير لن يكون فاعلاً في تقويم الطالب أو أن عقاب المدير سوف يكون مفرطًا في القسوة والقوة.

ما هو شعور الطالب المراهق في المرحلة الإعدادية أو الثانوية عندما يقوم مدير المدرسة بعقابه بالضرب على قدميه ويديه ولا يستطيع الوقوف على قدميه بعد العقاب؟

- ماذا سيكون اتجاه هذا الطالب نحو المدرس الذي أحاله إلى مدير المدرسة؟
- ماذا سيكون شعور الطالب أمام زملاءه في الصف ؟

إذا كان الطالب من النوع المسالم غير العدواني سيتحمل هذه الإهانات ويسكت على ذلك، أما بعض الطلاب فسيتولد لديهم شعور بالعدوانية والانتقام من مدير المدرسة، ويمكن أن لا يكون هذا مباشرًا؛ بل يكون بالانتقام من ممتلكات المدرسة عن طريق تخريبها، وكذلك الانتقام من المدرس بتهديده أو بتخريب سيارته أو إعطاب عجلاتها أو قذف المدرس بالحجارة وهو خارج من المدرسة أو يكلف مجموعة من أصحابه من خارج المدرسة بالوقوف أمام المدرسة وعندما يخرج المدرس يقوموا بالاعتداء عليه بالضرب المبرح والذي دائمًا يقوده إلى الإقامة في المستشفى ليوم أو يومين

تتعطل فيهما الدراسة لدى زملاء الطالب في حصص المدرس لهذين اليومين، والجدير بالذكر وللأسف الشديد ونحن في القرن الحادي والعشرين نجد عندما تدخل مدارسنا العربية في كثير من البلدان العربية نجد غرفة مدير المدرسة معرضًا للعصي والكرابيج (أدوات العقاب).

هذه هي نتائج العقاب الزائد وهي بالطبع عدم الانضباط لكثير من الطلاب وانعكاس ذلك على المدرسة.

(٣-٩) مبادئ نظام الضبط الإيجابي

Principles of Positive Discipline

يمكن القول إن مدخل الانضباط الإيجابي يؤسس على المقدمات التالية :

١- الشواهد والأمارات والأدلة على وجود مشكلات الانضباط في المدارس، وهذه المشكلات يمكن قياسها وتشخيصها وعلاجها.

٢- نظام الضبط الإيجابي يمكن أن يجعل المدرسة المكان المفضل للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية حيث يشبعون حاجاتهم فيها.

٣- نظام الانضباط الإيجابي يمكن أن يقود إلى تحسين ذو دلالة في المناخ المدرسي.

٤- تسليط الضوء بحيث يكون ذلك موجهًا نحو تنمية نظام الانضباط الوقائي الذي يشمل التعزيز الإيجابي.

٥- دور مدير المدرسة هو مفتاح لأي مدخل انضباطي إيجابي.

تعديل سلوك الطلاب Changing Students Behavior

وأنت تكمل هذا النموذج المزعج فإنك لن تستمتع بوقتك هذا لأنك ستشعر كأنك جندي مقاتل لأن الجهود المبذولة في عملية تغيير السلوك لطالب مدرسي يتسم بالفوضى والمشاغبة والعدوانية والشعور بالفشل والإحباط دائمًا هي بمثابة معركة النسبة لك، وفي كل خطوة من هذه الجهود المبذولة تتمنى أن تحصل المعجزة ويحدث التقدم، صحيح أنه تقدم بطيء لكنك قد تصل في النهاية التي ليست بالقصيرة إلى الإنجاز.

الالتزام بهذا العمل سيكون في حدود الشهر على الأقل وبالتأكيد فأنت غير متلهف لترى التقدم يأتي قبل هذه الفترة ولكن لا تيأس أو توقف التجربة فالعمل إنساني بالطبع وله قيمة تساوي التعب المبذول فيها بعد النجاح طبعًا.

وكلما أصبحت ماهرًا أو خبيرًا في استخدام هذا التكنيك (التقنية) فإنك ستجد نفسك قادرًا على التعامل مع الغالبية من أمثال هؤلاء الطلاب (الحالات).

ولكن كيف تبدأ هذه التقنية ؟

١ - اختر طالبًا ممن هم بحاجة لمساعدتك في حدود المساحة المسموحة والمتاحة من مسئولية السلوك (من المفضل أن لا تختار الحالات الصعبة في البداية) لأنك في بداية تعلمك لهذا التكنيك فإن البدء بأسوأ الحالات ربما يسبب صعوبة كبيرة وانتكاسة ليست هينة وربما يقود ذلك إلى فشلك في مهنة التعليم... إذن ابدأ مثلاً بالحالة السيئة الثالثة أو الرابعة بدلاً منها.

اكتب اسم الطالب :

....

٢ – اكتب قائمة بالسلوكيات غير المرغوبة التي يقوم بها الطالب :

أ – .... د – ....

ب – .... هـ – ....

جـ – .... و – ....

٣ – اكتب وحلل الأشياء التي عملتها والتي جعلت الطالب يعمد إلى الإزعاج والتشويش عليك، بينما طلاب الفصل يستمعون إليك :

أ – الأشياء السلبية التي عملتها	النتائج
....	....
....	....
....	....
ب – الأشياء الإيجابية التي عملتها	**النتائج**
....	....
....	....
....	....

لكي تجعل الطالب إيجابي مع الاتفاق بينكما من الضروري له أن يشارك ويندمج في خطوات وبرامج نموه وتطوره.

ربما هذا يتطلب المناقشة والحديث والتفاوض معه أو عمل ترضية أو اتفاق فيما يخص بعض التوقعات.

هذه التوقعات يجب أن تكون قليلة وتُصاغ ببساطة ووضوح.

والتتابعات التالية تكون أوسع ولكنها لا يجب أن تكون غامضة Vague.

مثلاً : أيجب أن يستمر هذا السلوك (يحدد السلوك) منك ؟

في هذه الحالة (الاستمرارية) أنا مضطر لطردك من الفصل لفترة من الوقت.

هذا الطرد Exclusion أو الحرمان من الدراسة يمكن أن يكون خارج الفصل أو يتعدى ذلك إلى خارج المدرسة ويستغل هذا الوقت في الاستشارة لمدير المدرسة أو لذوي الخبرة أو الاتفاق مع والديه على توقيفه في المنزل أو يوصي المدرس بضرورة حضور الوالدان إلى المدرسة لتقديم النصيحة لهما.

التالي يوضح بعض الصيغ الخاصة بسلوكيات العقد (التعهد) أو الاتفاق المبرم مع هؤلاء الطلبة والذين تقبلتهم لتعديل سلوكهم.

الطالب/	التاريخ ... / ... /...
توقعات المدرس :	مكافأة الجهد/ القبول
١-	....
٢-	....
٣-	....
تتابعات الجهود :	
....	
....	
....	

عبارة الطالب: ماذا سوف أعمل لمواجهة الموافقة على التوقعات؟

التوقيع	الوالدان	الطالب	قريب اختياري

٤ – كيف يمكن أن تضع معدل تقرير المشاركة التي تريدها من الطالب والذي أنت مرتبط معه ؟

جيد جدًا : جيد : متوسط : سيئ : سيئ جدًا

٥ – اعمل لقاء مع شخصين آخرين ووصّف تحليل لهذا الطالب، ليس بالضرورة أن يكون هذا الشخصان يعرفان هذا الطالب.

زملاءك في المدرسة يمكن أن يُسألوا ويستفسروا وعليك التوضيح ليس لكي يضعوا اللوم عليك أو على الطالب.

التالي يمكن لمناقشة البند الثالث من الأمور المتعلقة بك والتي تحتاج منك إلى أفكار عصف الذهن في المواضيع التالية :

(أ)كيف يمكن لي التحسين من مشاركتي واندماجي مع الطالب بحيث نقلل من الفجوة بيننا.

(ب) ما الخيارات الأخرى أو البدائل Alternatives أو التقنيات أو الأساليب التي يمكن أن أجريها مع هذا الطالب.

٦ – اختر أفضل الأفكار من أفكار عصف الذهن Brainstorming ، ضع خطة صغيرة بما يمكن من تحسين أو تعزيز المشاركة والاندماج مع الطالب. هذه الخطة يجب أن توضع موضع التنفيذ والتطبيق في أسرع وقت ممكن ومناسب للطالب. هدف الخطة يجب أن يكون «مساعدتك لتلميذك يجعل غدًا أسعد يوم لديك».

تحسين مشاركتي	خيارات/ تقنيات
أ -	أ - ....
ب -	ب - ....
جـ -	جـ - ....

٧ - من الآن ولفترة حوالي أربع أسابيع يُشترط الكف أو الامتناع عن فعل أي شيء مما كتبته في الخطوة (٣- أ).

عندما تحاول العودة إلى النماذج القديمة (وسوف تكون) في هذه الحالة اسحب القائمة وتذكر أن هذه الأشياء غير صالحة الآن بعد الاتفاقية.

عندما تُطبق خطتك تحمل في عقلك أو داخلك أن غالبية الطلاب الذين لديهم سلوك مشكل في الصف يظهرون الصفات التالية :

١- لديهم خبرات فشل ورسوب في المدرسة.

٢- لديهم خبرات من الذل والخزي في المدرسة (من خلال إدراكاتهم).

٣- لديهم تصورات أو شعور بالنقص عن أنفسهم.

إن الخطة الفاعلة في تغيير السلوك تتطلب الاندماج والمشاركة مع الطالب ونتائجها في أن يتحمل الطالب المسئولية عن سلوكه.

إن اتفاق «عقد» السلوك يجب أن يؤسس على توقعات مصاغة من الطلاب على أساس من العقلانية والعدل Fair وليس العقاب، وهذا المبدأ يتوقع أن يكون أفضل تكنيك.

تطوير التقدير الذاتي الإيجابي للطالب في الفصل

(مجال القـوة)

١ - مـا هـي القوى Forces فـي الفصـل أو المدرسـة والتـي تكـون هدامـة ومدمرة Destructive للتقدير الذاتي للطالب (أو المعلم)؟

....

....

....

٢ -ما هي التتبعات أو النتائج القادمة إذا لم تخفض هذه القوى أو لم تُزال Eliminated ؟

٣- اشرح وحدد مفاتيح هذه القوى الهدامة أو المدمرة.

٤ -بدائل أفكـار عصـفُ الذهن لتخفيض أو تقليل أو إزالـة مفـاتيح القـوى الهدامة أو المدمرة.

٥ -طور خدمة تفاعلية (فعل) لتضمين بدائل هذه المفاتيح.

٦ -ما القوى في الفصل أو المدرسة والتي تعزز تقدير الذات للطالب أو المعلم؟

....

....

....

٧ -اشرح وحدد مفاتيح تعزيز تقدير الذات.

٨ -بدائل عصف الذهن للاستمرارية أو لامتداد مفاتيح القوى المعززة.

٩ -طور خطة تفاعلية (فعل) لتضمين بدائل لهذه المفاتيح.

تطوير الوئام (الاتفاق) الإيجابي للطالب والمدرس في الفصل

(مجال القوة)

١ –ما القوى في الفصل والتي تعزز الوئام (الاتفاق) بين الطالب والمعلم.

أ – ....

ب – ....

جـ – ....

د – ....

٢ –اشرح وحدد مفاتيح القوى المعززة.

٣ –بدائل أفكار عصف الذهن للاستمرارية وامتداد مفاتيح تعزيز القوى.

٤ –طور خطة تفاعلية لتضمين بدائل لهذه المفاتيح.

٥ –ما القوى الهدامة للوئام والانسجام بين المعلم والطالب؟

أ – ....

ب – ....

جـ – ....

د – ....

٦ –ما النتائج أو التتبعات إذا لم تخفض هذه القوى أو لم تُزال؟

٧ –اشرح وحدد مفاتيح القوى الهدامة.

٨ –بدائل أفكار عصف الذهن لتخفيض أو إزالة مفاتيح القوى الهدامة للوئام.

٩ –طور خطة تفاعلية (فعل) لتضمين بدائل هذه المفاتيح.

سؤال : ماذا ترى من قيود على تصورات الطلاب الإيجابية لتقدير ذاتهم؟

مجموعتنا تشعر بأن التحديد أو الفصل في المنافسات في الألعاب والتقديرات والإدراك والاستحسان ... ربما يكون من القيود على تصورات الطلاب الإيجابية نحو تقدير ذاتهم.

واللعبة المقدمة حاليًا عبارة عن مباراة تقليدية وهي تمثل طريقة في الحياة تعلم في البيت والمجتمع والمدرسة، مدون تحت في الجدول بعض القوى الموجبة والقوى السالبة بالنظر إلى :

القوى لأجل	القوى ضد
صياغة الأهداف المؤثرة.	تغذية الغيرة والعدوانية Hostility
السماح بالاستحسان من الوالدين والأقارب.	الضغوط العقلية والطبيعية.
موافقة الزميل والمدرس.	ما يقود إلى القلق والإحباط Frustration.
الصداقة والمكافأة والإدراك.	الحرص على الرسوب، أو أن يعنون «الخاسر».
المركز في البيت والمجتمع والمدرسة.	ما يسبب الشعور بالحرمان Depression وعدم الأمان وعدم الكفاءة والرسوب.
التزويد بالفرص الذهبية.	محدودية المشاركة مع المتنافسين.
الأمن (من الناحية المالية).	الشعور بعدم الاستحسان Disapproval والخزي Ridicule.
أن يعنون «بالفائز»	مسببات المناظرة والمنافسة غير الشريفة وكذلك الخصومة.
الحصول على المحبة.	
بناء الشخصية.	
محددات التربية.	
اتباع العادات.	

مشكلة : البعد عن المداخلة مع الطلاب

الطالب الذي لا يطلب الفرصة أو لا يعطى الفرصة للمشاركة في القرارات أو صنعها- المشاركة في المسئولية أو المداخلة مع المدرسين والإداريين.

القوى من أجل تغيير...	القوى المقاومة...
أ -المدرسون المرنون Flexible.	أ - الخوف من التغيير.
ب- ضغوط الأقارب.	ب- الخوف من فقدان السلطة.
جـ - إدراك جمـــــــود Apathy الطلاب.	جـ - عدم مرونة المدرسين.
د -ضغوط الإداريون.	د - البُعد عن المعلومات.
هـ - إدراك المدرس للمشكلات.	هـ - البُعد عن القيادة.
و - تواجـد بعـض مجموعـات الطلاب (الشلل).	و - المقاومة الإدارية.
	ز - البُعد عن الزمن والشخصية.
	ح - مرونة البناء التنظيمي.
	ط - التسهيلات المحددة.

التركيز سوف يكون على السطر (د) في القوى المقاومة (البُعد عن المعلومات) لأنه من الأسهل أن يؤثر على التغيير.

خطة الفعل

١- عرف مجال واسع في الرغبة للمداخلة.

٢- ابحث فيما يجري الآن فعلاً.

٣- ابحث في مصادر المدرسة - الشخصية - التسهيلات - المواد.

٤- اشرح خطة تفاعلية مع الإداريين (من أجل مباركتهم).

٥- اعمل على بناء هيئة داعمة من خلال شرح المعلومات (مجموعات صغيرة - أساتذة مرنين).

٦- استفد من الشخصية المدربة.

٧- حدد المسئولية Responsibility.

٨- ورشة العمل وتشمل مدرسون يتلقون معلومات حول سلوك الطلاب- الأمل في المقاومة الضعيفة من جهة الطلاب المتفق معهم على تحسين وتعديل سلوكهم.

الفصل الرابع
التنظيم لتحسين المناخ المدرسي
Organization for School Climate Improvement

(٤-١) مقدمة.

(٤-٢) عناصر مفتاح التغيير.

(٤-٣) الجمل القاتلة.

(٤-٤) لعبة التغيير.

(٤-٥) الخوف من التغير العرضي.

(٤-٦) منطقة الكفاية أو الارتياح.

(٤-٧) منطقة عدم الكفاية.

(٤-٨) منطقة الخوف.

(٤-٩) المحافظة على منطقة الكفاية.

(٤-١٠) كيف للتغير أن يحدث.

الفصل الرابـــع

التنظيم لتحسين المناخ المدرسي

Organization for School Climate Improvement

(٤-١) مقـــدمة :

قد يظهر التغيير في المدرسة من المهام أو الأمور الصعبة، ولكنه لا يجب أن يكون كذلك، فإن من أهم المداخل أو الوسائل تأثيرًا والتي وُجدت لتحسين مدارسنا هو المدخل التعاوني Cooperative Approach فالإداريون وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والوالدان وأولياء الأمور يعملون معًا نحو تحقيق أهداف مشتركة Common Goals مثل تحقيق الرضا والإنتاجية على صعيد المناخ المدرسي.

وبالرغم من توفر البيئة المناسبة للتغيير في كثير من المدارس إلا أن كثيرًا من المعلمين لا يظهرون رغبتهم في أن يحدث التغيير، ليس هذا فقط بل كثير منهم يقاومون بفاعلية أي مقترحات للتغيير، لذلك فإن مثل هذه المواقف تجعل من عملية التغيير لتحسين المدرسة أكثر صعوبة ويبقى من الممكن من خلال اختيار مدخل مناسب حيث العمل مع مجموعات صغيرة من المربين والمعلمين والذين لهم تأثير إيجابي وفاعل في مدارسهم.

والعملية لا تتطلب موافقة ٥٠٪ من الأعضاء لصنع قرارات خاصة بتغيرات حرجة، فإنه من الممكن أن يقوم بذلك ٢٠٪ من الأعضاء فإذا تحقق أن ٢٠٪ من الأعضاء في الهيئة التدريسية قد نظموا أنفسهم وعملوا برنامجًا وخطة لتحسين ذو دلالة في المدرسة فإن ذلك يكون ممكنًا ولا يهم إذا وجد شخصًا أو شخصين لهما تأثير سلبي Negative influence في

المدرسة فإن كثيرين يجب أن يكونوا قادرين على الفعل الإيجابي. وقد تُقابل مجموعة العمل للتغيير الإيجابي بالتهكم والسخرية من آخرين إلا أن ذلك لا يمكن أن يكون حجر عثرة في طريقهم نحو خدمة أهداف المدرسة بالصورة الجديدة.

(٤-٢) عناصر مفاتيح التغيير

من خلال عمليات التشخيص والتحليل للمدارس والتي تتميز بأن طلابها أكثر نجاحًا فإنه يظهر لنا ستة من المعوقات، وهذه تمثل المفاتيح للتغيير، وتشمل:

١- الفلسفة Philosophy.

٢- الثقة Trust.

٣- الاحترام Respect.

٤- الاتصال Communication.

٥- القيادة Leadership.

٦- الاندماج (المشاركة) Involvement.

٧- المهارات Skills.

فالمدارس المبنية على الفلسفة السائدة Prevailing والتي تقول «اجلس- أسكت أو اخرج من الفصل- مش عايز اسمع صوت داخل الحجرة- مفيش أي سؤال إلا بعد الانتهاء من الشرح» هذه الفلسفة تكون جامدة وقاسية Restrictive أو جافة، وغالبًا ما توقد إلى ظواهر كثيرة مثل الغياب Absenteeism المستمر، والتخريب Vandalism لممتلكات الطلاب داخل حجرة الدراسة، وكذلك للممتلكات الخاصة بالمدرسة والتي

تنعكس على المال العام، وكذلك يمكن أن تجد معدلات عالية في مشاكل الانضباط Discipline.

وفي المقابل نجد المدارس التي يعمل بها الإداريون وأعضاء الهيئة التدريسية على نمذجة أنواع من السلوك المتوقع للطلاب.

حيث نجد التدريس وتعليم الطلاب بهدف النجاح والمعلمون والإداريون يعلمون الاحترام عن طريق النمذجة ومن خلال احترام أعضاء الهيئة التدريسية لبعضهم البعض، وكذلك احترامهم لطلابهم، والاحترام هنا لا يكون بالأوامر Demand واللوائح.

فعندما يقوم الاحترام من الصغير إلى الكبير، أو من الأخ إلى أخيه، أو الصديق إلى صديقه، أو من الفرد إلى المجتمع، من خلال نماذج وصور توضح أهمية هذا الاحترام للطرفين وللمجتمع أيضًا، يمكن أن يتعلم الطالب هذا السلوك بينما إذا جلس المعلم طوال الدرس يلقي النصائح والعبر وأهمية احترام الآخرين بالنسبة للأسرة وللمجتمع فقد لا يؤدي ذلك إلى التعليم الصحيح كمن يُعلِّم السباحة للأطفال ثلاثة اشهر نظريًا دون الوصول إلى حوض السباحة.

فتعليم الصلاة من خلال مواقف أو مشاهد على شريط فيديو لتوضيح أهمية العلاقة بين العبد والرب وأثر ذلك على سلوك الفرد تبقى أفضل من كتابة شروط الصلاة ووجوب الصلاة وأهمية الصلاة، ويُترك الطلاب يصلون أو لا يصلّون حسب دافعيتهم.

في عملية النمذجة هذه نجد انخفاض ظاهرة غياب الطلاب أو التخريب المتعمد أو النزوع إلى عدم الانضباط.

والثقة لها دور أساسي في نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها وإذا انعدمت هذه الثقة بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية من جهة وبين الطلاب من جهة أخرى، فكيف يمكن لعناصر الإنتاجية أن تكون، وكيف يمكن لعناصر الرضا بين المعلمين وكذلك بين الطلاب أن تتحقق.

فتوفر الثقة معناه الإيمان بأن ما يقوله الآخر صحيح، وما سوف يعمله تجاه الغير بدافع المساعدة، وإنه دائمًا عند حسن الظن.

والمهارات تلعب الدور الأساسي في المناخ المدرسي الناجح، فمداخل تنمية المهارات تكون ضرورية في صنع القرارات، وبالتالي صنع التغيير، وذلك بغرض التوحد أو التطابق مع نموذج المدرسة التي نريدها.

وبالنسبة لعملية الاتصال بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية، وبين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، فكلما سهلت الاتصالات كلما زادت وكثرت جسور الثقة بين العاملين في المناخ المدرسي، وبالتالي زيادة في الشعور بملكية المدرسة من قِبَل الجميع.

عندما يشعر الفرد العادي و المدرس و الطالب و الفراش و العامل في المدرسة أنهم متضمنون ومعنيون ومشاركون في اتخاذ القرارات بالمدرسة فإنهم سوف يعملون على أن يكونوا داعمين ومساندين لمدرستهم ولا يمكن أن يعملوا عل تخريبها، أي تخريب ما يملكون.

إذن إذا استطاعت الإدارة المدرسية تحويل شعور الأفراد العاملين في المدرسة بأن المدرسة ملكية خاصة بهم فهي بذلك قد أوجدت مفتاح التغيير المفتاح الذي يقود إلى المدرسة الناجحة.

مقاومة التغيير Resistance to Change

إذا ما نظرنا إلى مدارسنا الحالية نجد أنها تسير باستمرار في نفس النهج حيث التقليد Tradition والثبات هو السائد، وعلى الرغم من تدفق الكثير من التجديدات التربوية Educational innovations فالنمط السائد في المدرسة يبقى كما هو أي إن المدرسة لا زالت تقاوم التجديد تقاوم التغيير، وحتى لو كانت هذه التغيرات صغيرة وتقود إلى فروق إيجابية عما هو موجود، ولو كانت هذه الفروق صغيرة إلا أن معظم الناس أو الأشخاص أو العاملين في المدرسة يميلون إلى مقاومة هذا التغيير.

إن مقاومة التغيير وعدم الرغبة في محاولة إيجاد أفكار جديدة (مثل أفكار عصف الذهن) هي الرقم القاتل والمميت للإبداع والخلق والابتكار والنمو Growth للمدرسة وللعاملين في المدرسة.

هناك الكثير من الأفكار والجمل والتي يكثر استخدامها أو تداولها، وتعتبر من الجمل القاتلة للنمو، وهناك جمل أخرى يمكن اعتبارها مشجعة للعمل والنمو.

وسنقدم للقارئ مجموعة من الجمل (تمثل قائمة) لكي تحدد أمام كل جملة بعلامة (X) إن كانت هذه الجملة من الجمل القاتلة المميتة والتي قد تكون سمعتها في حجرة الدراسة أو حجرة المدرسين أو حجرة المدير أو في ساحة المدرسة.

بعد الانتهاء من هذه العملية عُد ثانية إلى القائمة وضع علامة (O) بجانب كل جملة من تلك الجمل والتي استخدمتها فعلاً.

ربما من الممكن أن تضيف من عندك بعض الجمل التي سمعتها أو

استخدمتها وليست موجودة في هذه القائمة.

(٤-٣) الجمل القاتلة

Killer Statements

«كيف يمكن تدمير الأفكار وتجميد Chloroform التفكير الابتكاري Creative thinking لدى العاملين بالمناخ المدرسي».

(   )   (   )

١- فكرة عظيمة ولكن .....

٢- ربما لا تعمل.

٣- ليست مدرجة في الميزانية.

٤- لقد حاولنا ذلك من قبل.

٥- يتعذر بسبب نقص الميزانية.

٦- لا يمكن عملها بهذه الطريقة.

٧- إنها مكلفة جدًا.

٨- لسنا جاهزين لذلك حتى الآن.

٩- فكرة جيدة لكن مدرستنا مختلفة.

١٠- عمل كتابي كبير.

١١- عندك الحق نظريًا. لكن هل نستطيع وضعها موضع التطبيق ؟

١٢- ثقيل جدًا على مدير المدرسة.

١٣- حديثة جدًا Too modern.

١٤- إنها موضة قديمة Old fashion.

١٥- المدرسون الجدد يريدون أن يفهموا.

١٦- لدينا الآن مشاريع كثيرة.

١٧- ما تريد أن تقوله حقيقة هو....

١٨- دعنا نناقش هذه في وقت آخر.

١٩- نبدأ بأي شيء الآن

٢٠- المدرسون ذو الخبرة في المدرسة لا يريدون أن يستخدموا ذلك.

٢١- مبكر جدًا على ذلك.

٢٢- هل من شخص آخر حاول أن يجرب ذلك.

٢٣- نحن أكبر من ذلك.

٢٤- البعض اقترح ذلك سابقًا.

٢٥- دعنا لا نكون خطوة تحت أصابع أقدامهم.

٢٦- دعنا نكون عمليين.

٢٧- دعها على الرف حين الحاجة إليها.

٢٨- دعنا نضيف إلى ذلك.

٢٩- للتو عرفنا أنها لا تعمل.

٣٠- إنها ليست كافية جدًا (تمامًا).

٣١- إنها ضد سياسة المدرسة School policy.

٣٢- ماذا تفكر أن تكون؟

٣٣- دعنا نكون فريق.

٣٤- لماذا نحاول ثانيًا؟

٣٥- كل وقت نأتي بفكرة.

٣٦- ماذا سيعمل قليل من التغيير؟

(٤-٤) لعبة التغيير

The Change Game

معظمنا تعلم الكثير من السلوكيات من خلال طريقة «اعمل ذلك أو الآخر (ونقصد بالآخر هنا البديل)» هذه الطريقة تعلمناها في البيت وفي المدرسة.

أما إذا أردنا تعلم اللعبة حقيقة فيجب أن نجرب «الشيء الآخر (البديل)» وغالبًا ما يتم إنهاء العمل بأي وسيلة المهم هو إنهاء العمل على مقولة ليس لدينا أو بمقدورنا أن نغير كثيرًا.

ولنضرب مثلاً على طريقة «اعمل ذلك أو الآخر»:

١- هل سمعت عن ذلك أو استخدمته ؟

٢- تناول فطارك وإلا لن...

٣- إذا لم تحل واجباتك فإنك...

٤- نظف حجرتك وإلا سوف...

٥- إذا لم تكن جاهزًا في الثامنة صباحًا فإنك لن تستطيع...

وتعلمنا بهذه الطريقة كيف نقاوم، فالتلميذ الذي لا يحب تناول الفطار يأخذ معه الساندويتش إلى المدرسة من والدته ولكنه في المدرسة يتركه في المقعد أو يعطيه لزميل له.

وتلميذ آخر لكي يحل الواجب بناءًا على تعليمات معلمه وخوفًا من الآخر (العقاب) يغش الواجب من زميله في الحي أو قبل دق جرس المدرسة معلنًا بدء الدراسة.

وكثير من الأشخاص يبتكر ويخلق الكثير من الأفكار والطرق لتجنب البديل الآخر، ولو أن هؤلاء استغلوا ابتكاريتهم هذه فيما ينفعهم لكان خيرًا، ولكن يبقى هدفهم في النهاية اعمل الشيء المطلوب بأي وسيلة.

هناك جزء آخر من لعبة التغيير والتي تظهر دائمًا كمشكلة صعبة في التعامل معها وهي فعلاً على درجة من الصعوبة وهي القلق Anxiety، أو الخوف Fear من عدم وجود «نعم» أي الموافقة على التغيير، إن تقديرنا لذاتنا يبنى على عدد من الركائز أو الأعمدة Pillars، مثال ذلك: (العمل، الأسرة، المسجد، الكنيسة، العلاقات الشخصية Personal relationships الأنشطة الرياضية، الخ...).

ومن خلال تجاربنا الشخصية يزداد القلق والضغط Stress النفسي عندما نخبر بأن كل الذي تم إنجازه في السنوات الماضية لا يعمل أو أنه لا يساير هذا العصر وأن هناك طرقًا ومسارات أخرى أفضل من ذلك.

ويُترجم هذا غالبًا أو يُفهم لدى الكثير من الأشخاص أنه اعتداء شخصي وتهديد مباشر على أهم الركائز في حياتهم العملية.

وبالنسبة للأشخاص ذوي الركيزة الواحدة (العمل مثلاً) فالتغيير لديهم يُفهم على أنه عدم تقدير لذاتهم وهذا يمثل التهديد الأعظم لهم.

والخوف الناتج من التغيير غالبًا ما لا يكون عقلانيًا Irrational ولكن ومع ذلك فإن هذه العملية تمثل لكثير من الأشخاص واحدة من صراع البقاء وعندها لا تصبح لعبة بل تبدأ لعبة المقاومة لهذه اللعبة.

(٤–٥) الخوف من التغيير العرضي

The Fear of Change Syndrome

ما هو رد فعلك عندما يقول لك أحد الأشخاص «أنت تعلم إنك تستطيع إنقاص وزنك قليلاً».

أو هذه البدلة كانت محبوبة ومفضلة وشعبية (الموضة) لسنوات طويلة مضت ولكنها تبقى رائعة عليك.

أو أن سيارتك مظهرها جميل بالرغم من قِدَم موديلها ولكنها أقوى تحملاً من الموديلات الحديثة.

هذه التعليقات وغيرها نجدها كثيرًا ما تخرج من أفواه أناس يخافون التغيير، ليس فقط هم لا يرغبون في التغيير، ولكنهم أيضًا لا يريدون لأي شخص أن يتغير.

إنه يفضل البقاء على نفس تسريحة شعره طوال حياته أو يفضل استعمال سيارته العادية عن شراء سيارة أوتوماتيك بالرغم من قدرته على الشراء.

لا يريد أن يغير مكان عمله بالرغم من توفر فرصة عمل جديدة له في مكان آخر وبمميزات أفضل.

هؤلاء الأشخاص التغيير لديهم يقلقهم ويهدد تقديرهم لذاتهم.

ولنرى هذا النموذج لمعلم لا يحب التغيير «أنا لا أهتم بما تمخضت عنها نتائج الأبحاث في مجال طرائق التدريس الحديثة فلديَّ أكثر من عشرين سنة خبرة تعليمية وحفظت الكتاب المدرسي بأسئلته وأجوبته والامتحانات المتعلقة به وأعرف ما يحتاجه الطلاب».

كثير من الأشخاص يحاربون بيأس وغالبًا بمكر ودهاء لكي يوقفوا التغيير من أن يحدث فهم غالبًا يستخدمون العبارات أو الجمل القاتلة كما سبق أن أوضحنا الكثير من هذه الجمل الساخرة أيضًا. فهم ينظمون جماعات للمعارضة في داخل المؤسسة وكذلك ينظمون المعارضة من الخارج لكي يؤمنوا الضغط الكافي لمنع التغيير. وهم يحاولون البرهنة والتوضيح أن معايير المدرسة سوف تسقط إذا حدث مثلاً تغيرًا في نصاب المدرس أو نظام الدراسة الفصلي مثلاً بدلاً من السنوي أو في نظام تقنيات الدرس أو في وقت بداية الدوام المدرسي ونظام المكافآت التشجيعية.

هؤلاء من منظورهم أن التغيير يجب أن يتحقق من خلال الخبرة لكل من الأشخاص، المدرسين، المهنيين أو المحترفين، وأن عمليات التغيير غالبًا ما تكون أهم من التغيير نفسه وهذا يصدق على مستوى الأشخاص أو الأفراد أو على مستوى التنظيم داخل المؤسسة.

إن الخوف من التغيير العرضي عامة يرجع إلى التهديد أو الخوف- كما قلنا- من نقص تقدير الذات Self esteem أو تولد الشعور بعدم الكفاءة Inadequacy Feelings لدى بعض المدرسين أو الأفراد أو نقص لعناصر القوة لدى البعض أو الخوف من المجهول لدى آخرين.

عندما بدأت تجربة تدريس الرياضيات الحديثة في بداية عام ١٩٧٠ في كثير من المدارس في الدول العربية وجدنا المخاوف لدى كثير من المدرسين من هذا التغيير في المناهج وبدأت علميات المقاومة لعملية التطبيق والتشكيك في القدرات المتاحة وخوف كثير من المدرسين ذوي الخبرة الطويلة وأسفهم على أن المعلومات الجديدة ستلغي المعلومات السابقة وكيفية البد من جديد، وإذا كان المعلمون غير متمكنين من هذه المناهج الجديدة فكيف للطلاب.

وبدأت عملية زرع الثقة في قدرات المدرسين من خلال إشراكهم في دورات تدريس خاصة بالرياضيات الحديثة وبمناهج الرياضيات الحديثة على مستوى الدول العربية، وبدأت التجربة ببعض المدارس في بعض الدول العربية، وفي أخرى في كافة المدارس الثانوي، على أساس أن عدد هذه المدارس قليل وحصل التغير فعلاً.

والسؤال الآن كيف يمكن للتغيير أن يحدث Occur بدون الخوف أو القلق أو أن يشعر الشخص بالتهديد من هذه العملية.

لنتعرف على بعض المتغيرات المتعلقة بهذه العملية.

(٤-٦) منطقة الكفاية أو الارتياح

Comfort zone

منطقة الكفاية أو الارتياح للفرد هي ذلك الجزء من نمط الحياة Life style والذي من خلاله يعمل الفرد جيدًا أو يعمل ما بوسعه، إنها تشمل تلك المساحات والتي فيها يكون الفرد أكثر مهارة وأكثر كفاءة Efficient وأكثر فاعلية Effective وكفاية.

في هذه المنطقة يكون لدى الفرد الثقة في النفس بقدرته على العطاء وهكذا يكون الفرد أكثر ارتياحًا، حيث إن هذه المساحات من خلالها يكون الفرد أكثر نجاحًا Successful ، إنها بالتأكيد تمكننا من الفهم لماذا نقضي أكثر جهدنا وطاقتنا في المحاولة للاحتفاظ بأنفسنا داخل هذه المنطقة المريحة Comfort zone.

هذا المفهوم له معنى ومن المحتمل ن يأتي هذا المعنى بدون اندهاش وأكثر من ذلك ومع ذلك فنحن مثلاً نحاول أن نحتفظ بالأشخاص الآخرين كما نفهمهم أو ندركهم أن يكونوا، وكذلك نعمل على أن نحتفظ بهم خلال منطقة الكفاية (الراحة) والتي أنشأناها لهم.

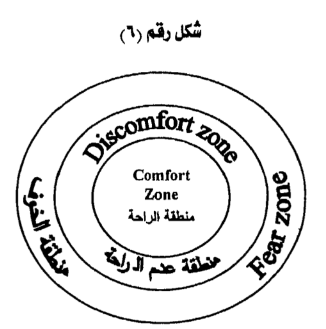
ومثال آخر فالتنظيمات تبنى وتعمل أو تشغل بكثرة من خلالها مناطق الكفاية أو الراحة بنفس الأخلاق التي يتعامل بها الناس.

منطقة الكفاية (الراحة) الشخصية :

إن أفضل فهم لكيف نتعلم، وكيف ننمو، وكيف نتغير، ولماذا يكون التغيير صعبًا Difficult، فكر في نمط حياتك بكونه مركب من ثلاث دوائر مركزية (ذات مركز واحد) كما في الشكل رقم (٦).

كل دائرة تمثل مساحة مختلفة مكونة من التجارب والخبرات Experiences والتي يملكها أو ربما يواجهها.

شكل رقم (٦)



الدائرة الداخلية Inner circle تمثل منطقة الكفاية أو الراحة للفرد كما أوضحنا وفي هذه المنطقة يدرك أو يفهم نفسه، وهي المنطقة المحددة لأعظم جزء من مفهوم الذات ومستويات المهارة المختلف، إنها منطقة «أنا أكون» وهي تلك المساحة التي من خلالها يعاني الفرد أقل كمية من الضغوط.

(٤-٧) منطقة عدم الكفاية (عدم الراحة) Discomfort Zone

الدائرة الثانية تمثل منطقة عدم الكفاية (عدم الراحة) مثال ذلك المساحات أو الأنشطة أو المهارات التي فيها يعتقد الفرد أنه من الممكن أن يديرها أو يقوم بما بها من أنشطة وأعمال ولكنه سوف يكون هناك بعض الضغوط Stress أو يتضمن بعض المخاطرة Risk ويبقى أنك تستطيع.

ولنوضح بمثال: البعض يعتقد أنه يستطيع أن يتعلم كيف يصارع الثيران أو يتعلم كيف يقود طائرة أو التحدث إلى ألف شخص أو الغناء في حفل عائلي.

وآخرون يعتقدون أنهم لا يستطيعون أن يفعلوا مثل هذه الأعمال.

وعلى هذا فمنطقة عدم الكفاية (عدم الراحة) للشخص هي مساحة من خلالها يعتقد الفرد أنه يستطيع الأداء باستحسان ولكنه سيواجه بمخاطر في ذلك.

وكلما تطورت معارفك ومهاراتك في هذه المنطقة فإنها يمكن أن تصبح جزءً من منطقة الكفاية أو الراحة لك، وبذلك فأنت تتطور في مساحة جديدة وهي تجربة لتعزيز النفس Self-enhancing فالمدرسون الجيدون يَعْلمون أو لا يَعْلمون أنهم يساعدون بخبراتهم من خلال منطقة عدم الارتياح حتى تصبح هذه جزء من منطقة الراحة للطلاب.

(٤-٨) منطقة الخوف لديك

Your Fear Zone

الدائرة الخارجية تمثل منطقة الخوف، هذه الدائرة توجد من خلالها المعارف Knowledge والخبرات Experiences والمهارات Skills والاتجاهات Attitudes والتي تجعلنا حقيقة نقتنع ونضع الأسباب في عدم قدرتنا على الإنجاز Accomplishment ، حتى المحاولة في هذه المنطقة يمكن أن تكون مقلقة أو مهددة Threatening ، هنا تقع منطقة الخوف من المجهول Unknown أو الخوف من عدم الكفاءة أو عدم الملاءمة أو الخوف من الفشل أو الرسوب Failure أو الخوف من الخزي Humiliation.

في بعض الأحيان فإن هذه المخاوف أو الوساوس تكون نتيجة لخبرات مشابهة في الماضي والتي يمكن إدراكها أو الإحساس بها قبل الرسوب أو الخزي.

في بعض الأحيان نكون غير راغبين في الدخول بمخاطرة، ومع ذلك نجد أنفسنا في هذه المساحة والتي من خلالها نحس أو نلمس خطرًا كبيرًا على مفهوم ذاتنا أو مخاطر كبيرة خلف مستوى المهارة لدينا، في هذه المساحة نتوقع دائمًا النتيجة غالبًا قلق مرتفع وضغوط وبالتالي فإذا كان من الممكن الانسحاب مباشرة إلى منطقة أكثر راحة أو كفاية يكون هو الأفضل. وبالطبع فإن دفاعنا الجيد هو مقاومة الدخول إلى منطقة الخوف في المقام الأول.

من الواضح أن جميعنا لدينا منطقة خوف ونحن نعي وندرك كل هذه المناطق على اختلافها تؤسس وتعتمد على حاجاتنا وخبراتنا ومهاراتنا واتجاهاتنا وميولنا وربما تكون منطقة تمثل منطقة خوف لفرد ما، وفي نفس الوقت تكون هذه المنطقة منطقة كفاية وراحة لفرد آخر.

إن أي فرد سوف يقاوم أن يقع أو يدخل إلى منطقة الخوف بأي وسيلة ممكنة.

ولما كانت منطقة الخوف هذه تعمل على تنمية مشاعر الخوف والقلق والتهديد لمفهوم الذات فإننا نلاحظ أيضًا تغيرات سيكولوجية في أجسامنا، مثال على ذلك كثرة العرق (التعرق) Perspiration والارتعاش أو الارتعاد Trembling والزعيق بصوت عال High voice ، والشعور بفراغ العقل أو عدم القدرة على التفكير، وفي نهاية المطاف يمكن أن يتحوّل كل ذلك إلى رعب Terror ، إن هذه المواقف تحدث للطلاب في مواقف التعلم والتي من خلالها يكونون مرتاحين ويفضلون منطقة الكفاية والراحة على منطقة الخوف.

إنها تحدث للمعلمين عندما يضطر مدراء المدارس إلى إحداث تغيرات كأن يطلب من المدرسين الذين يدرسون الصف الأول أن يدرسون الصف الثالث وهذه تمثل نهاية مرحلة للطلاب، عندئذٍ نجد أن هؤلاء المدرسين قد وضعوا في منطقة الخوف أولاً لأنهم سيدرسون هؤلاء الطلاب لأول مرة ولا يعرفون نتيجة هذه التجربة مسبقًا هل ستقود إلى النجاح أم الفشل، وإذا حدث الأخير فسيكون في موقف السخرية من الزملاء.

وتحدث أيضًا عندما تحدث تجديدات تربوية وتغيرات جذرية في المدرسة في المناهج ويطلب من المدرسين استخدام استراتيجيات جديدة لهذه المواقف حيث المدرسون غير مستعدين لهذه المواقف.

منطقة الخوف هذه تحدث في قطاعات المدرسة نفسها بسبب البُعد عن الواقع.

(٤-٩) المحافظة على منطقة الكفاية

Maintaining the Comfort Zone

هل من الممكن أن تتطابق أو تتوحد أو تتكيف مع الرسوب وأعراضه؟

لنأخذ هذا المثال: اختير مجموعة من طلاب المدرسة والذين على وشك الطرد من المدرسة بسبب حالات الغياب المتكررة أو بسبب الغش في الامتحان أو بسبب العدوانية على زملائهم... ولكنهم (المجموعة المختارة) من الذين لديهم القدرة Ability لعمل الجهد والواجب و العمل المدرسي ولديهم القدرة على التعلم.

وبالرغم من ذلك فهم مقتنعون أنهم فاشلون في الدراسة وكثير منهم لديهم تثبيت حول فكرة الرسوب وأنهم لن يتمكنوا من الاستمرارية الدراسية.

إنهم لا يتغيرون في العمل حتى لو انتهى، إنهم ربما ينقطعون عن الدراسة ويتحملون لسنوات طويلة التقارير الجافة عنهم.

ومحصلة كل ذلك أن لا أحد يتوقع الكثير منهم، ومع ذلك وفي بعض النقاط الإيجابية عنهم نجد بعض المدرسين ربما يقنعون هؤلاء الطلاب بأنهم يستطيعون عمل شيء ما لكي يتخلصوا من هذا الفشل ما دام لديهم المقدرة على أن يقرأوا ويكتبوا.

ومن خلال توجيهات هؤلاء المدرسين لهؤلاء الطلاب ربما يتشجع أحدهم ويأخذ كتابًا إلى منزله لأول مرة.

ولنتصور المشهد الجديد :

«يقابل الطالب أصدقاؤه بعد الخروج من المدرسة وهو يحمل كتابه» الله. الله إنهم يضحكون إنه يحمل كتابًا إلى منزله، بدأنا نتعلم، بدأنا نستقيم، نوينا النجاح خفنا من المدرسين، مش لائق عليك الكتاب، من تريد أن تقنع بهذا الكتاب،...

عندما يصل المنزل تقابله أخته وتجري لتخبر والدتها، أخي يحمل كتابًا، يخرج أخوته لينظروا إلى أخيهم وهو يحمل كتابه، مجادلات، مناقشات، منذ متى ذلك، نحن لا نعلم إنك تستطيع القراءة.

يأتي والده مبكرًا ويسأل ابنه: من أين لك هذا أحقًا هو لك؟ هل تحاول أن تقنعنا بأنك نويت الدراسة الحقيقية؟ لا أحد في المنزل يصدق ذلك.

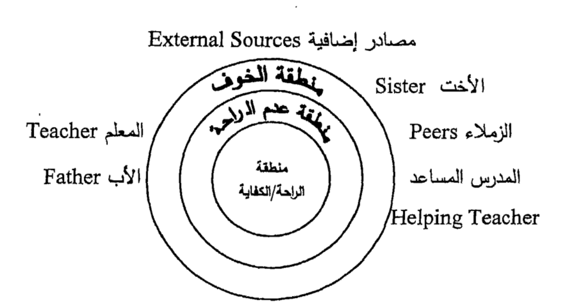
في اليوم التالي وفي المدرسة أحد المدرسين الذين يعرفونه «مرحبًا أرى أنك تحمل كتابًا، هل نويت على المذاكرة، ولكن ذلك متأخرًا بالنسبة لك...

وقد يجد من الطلاب من يفرح له ويشجعه على الاستمرار في القراءة والدراسة وكذلك من بعض المدرسين.

هنا نجد أن المدرس يساعد الطالب على النمو في منطقة عدم الراحة وكثير من أصحابه أو الذين لهم دلالة وتأثير عليه في حياته ربما يدفعونه خلفًا إلى منطقة الراحة أو الكفاية، والذين هم يجدوا أنفسهم فيها أو يعتقدون ذلك.

والبعض من زملائه يرون أن نموه وتطوره يمثل تهديدًا لهم، وآخرون لا يستطيعون الموافقة على التغيير إنهم يستخدمون استراتيجيات الفشل (الرسوب) من قمع Putdowns وإسكات وسخرية Ridicule وتهكم Sarcasm بما يوافق إدراكاتهم ومشاعرهم.

شكل (٧)



مثال آخر: «في مناسبات عديدة في المدرسة حيث اجتماعات المدرسين لتقديم مقترحات للتغيير أو مقترحات لتحسين أدوار المدرسة وتعتمد هذه المقترحات على طبيعة وقوة التغيير المطلوب، ويتم تمرير المقترحات إمّا شفاهة أو كتابة من المدرسين والذين غالبًا ما تكون نتيجة هذه المقترحات واحدة أو أن تسجل هذه المقترحات وهم يعلمون أنها مجرد تسجيل لمحاضر اجتماع لن يُستفاد منها.

ولكن يحدث أحيانًا أن يتقدم أحد المدرسين المتحمسين للتجديد والتغيير وغالبًا ما يكون من المدرسين المستجدين في المدرسة أو ممن يحملون شهادات عليا بالنسبة لزملائه.

وإذ بالحواجب ترتفع وتومض أو تبرق العيون ويبدأ الجالسون في النظر إلى بعضهم البعض نظرات ذات مغزى، والبعض يلتفت ليهمس إلى جاره، والبعض يغير من جلسته أو يضع يدًا على يده أو رجلاً على رجل

«إنه يريد أن يُظهر نفسه، يريد أن يرسم نفسه، يريد أن يجعل نفسه مهمًا في المدرسة، هذه الأفكار لا يمكن تطبيقها،... كلمات تدار في الهمس».

ونادرًا ما يجد دعمًا من الجالسين أو المشاركين وإذا حاول المدرس المقاومة بمعنى الدفاع عن فكرته فإن عشرات من الجمل أو العبارات القاتلة ترتفع لتكون حاجزًا أو سدًا لهذه المقاومة.

ونجد الكلام حول هذا المدرس يتسع بين الزملاء عندما لا يكون هذا المدرس موجودًا وبحضوره يتحول الكلام إلى مواضيع أخرى.

إنه ليس أمرًا غير عادي أن نجد مدرسين يحاولون أن يعملوا أو يصنعوا تغيرات في المدرسة يحاولون ويحاولون ذلك أكثر من مرة.

التجربة هذه قد تكون أكثر مرارة لدى مثل هؤلاء المدرسين الذين يرغبون في التغيير ولكن أفكارهم دائمًا تأخذ مكانها في سلة الحفظ والإهمال، ويغض النظر عن الأسباب فإنه من الصعب التغيير على الصعيد الشخصي أو التنظيمي المؤسسي، فالنضال يبقى في الحفاظ على الامتداد من خلال منطقة الكفاية (الراحة) آخذين في الاعتبار القوى المتواجدة وكم ستصمد في سبيل عدم السماح بالتغيير.

(٤-١٠) كيف للتغيير أن يحدث

How Change Can Occur

المدرسة كأي تنظيم لا يختلف عن الأفراد حيث إنهم لا يمكن أن يوافقوا أو يحدثوا التغيير إلا إذا احتاجوا لشيء ما لا يتم إلا عن طريق هذا التغيير.

والناس نادرًا ما يغيرون إلا عندما يكون لديهم تصور في عقولهم،

كما لو أن شيء ما يختلف بأفضل مما هو عليه.

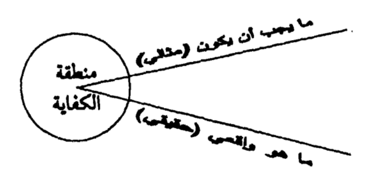
فالشخص المدخن الذي يعاني أزمة صدرية يمكن أن يمتنع عن التدخين إذا ما شعر أو تصور أن صحته ستتحسن بعد التوقف عن التدخين.

إذن لكي يتغير شخص يجب أن يكون قادرًا على أن يرى بعض الشيء أفضل والذي هو يحتاجه أنهم بحاجة إلى الدافعية Motivation أو الحوافز Drives، ولطالما نحن أو مدرسينا نعمل (يعملون) من خلال مناطق الكفاية أو الراحة فإنه لا توجد حاجة للتغيير.

إذن علينا أن نخلق الحاجة Need من أجل أن يحدث التغيير، كما أنه يجب أن يكون هناك فرق واضح ومُدرك بين ما يحدث Happening أو ما هو كائن What is وبين ما يجب أن يكون Should be happening.

والشكل رقم (٨) يوضح ذلك :

شكل (٨)



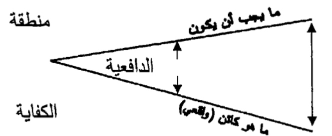
الخط السفلي يمثل ما ندركه أو يمثل الحقيقة عن أنفسنا أو ما هو كائن عن مدارسنا، أما الخط العلوي فيمثل كيف تود أن تكون الأشياء.

المساحة المحصورة حيث يلتقي الخطان تمثل منطقة الكفاية

(الراحة) حيث نقضي معظم وقتنا في هذه المساحة.

وعمومًا فالجميع يعملون ليحتفظوا بالأشياء بعيدًا عن التغيير وحتى ندرك بعض الأشياء الأفضل يمكن عندها أن تكون الحاجة إلى التغيير.

وهكذا فالدافعية لا يمكن أن تحدث حتى تظهر أو تحدث تصورات عن الأشياء الأحسن أو الأفضل وعن بعض الأشياء التي يمكن أن نحصل عليها.



إن أكبر دافعية,للتغير تكون عند أو قريبة عند نقطة التقاء الخطين عندما يدرك الناس ما يجب أن يكون كجزء منفصل عن ما هو كائن، والهدف يظهر أنه غير ممكن الوصول إليه كلما ابتعدنا عن منطقة الكفاية وعندها يمتنعون عن التغيير.

وعمومًا فإن التغير في المناخ المدرسي في مجال النمو الإنساني المعرفي أو الانفعالي أو النفس حركي أولاً يحتاج إلى تصور لما سوف تصير عليه الأشياء وعملية تقويم شاملة لكيف ستكون عليه الأشياء لمعرفة الفارق وعندها نحتاج إلى خطة Plan والتي تعمل على امتداد منطقة الكفاية بدون الدخول إلى منطقة الخوف.

الفصل الخامس

مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي

Principal and School Climate Improvement

(٥-١) مدير المدرسة كقائد ناجح.

(٥-٢) عقلانية تحسين المناخ المدرسي.

(٥-٣) برامج لتعليم إداريي المدارس كقادة للمناخ.

(٥-٤) هل مناخك المدرسي قد تحسن.

(٥-٥) خدمات القائد المدرسي.

(٥-٦) اختيار الاهتمام الأولي.

الفصل الخامس

مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي

Principal and School Climate Improvement

(٥ – ١) مدير المدرسة كقائد ناجح

إن الشواهد والأدلة الموجودة تؤكد أن المدرسة هي بمثابة الظل لمدير المدرسة، وإذا اتفقت المدارس على المقولة التي تنادي بأن المدرسة يجب أن تزود بالتصميم Designed والبناء الجيد والبيئة الإنسانية للطلاب وللهيئة التدريسية وللإداريين Administrators الذين دائمًا وفي الغالب يحتاجون لتطوير مهارات إضافية في القيادة Leadership وفي المعرفة Knowledge وكذلك في الاتجاهات Attitudes، فإنه طبقًا لذلك فمدير Principal المدرسة وخلال السنين السابقة كان يُنظر إليه كقائد تعليمي للمدرسة، وإن أعظم وظيفة له هي تحسين التعليم والإدارة المدرسية في كل مستويات المدرسة ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية كان يُنظر إليها دائمًا من قِبَل المؤلفين الذين يكتبون تقارير الأبحاث وفي الكتب المدرسية الخاصة بالإدارة المدرسية أن الإدارة المدرسية هي مركز قيادي ومرجع خاص للتحسين والإشراف Supervision ومراقبة التعليم.

ولأهمية الدور والجهود المبذولة لتحسين الصورة للإدارة المدرسية فقد اقترح مجموعة من الوسائل لتحسين مساهمة مدير المدرسة كقائد تعليمي Instructional Leader من قِبَل الكثير من المؤلفين المجددين ورواد التربية واتفقوا على أن إداري المدرسة هو أولا وفي المقام الأول قائدًا للمناخ وأن مفتاح وظيفته هو تحسين المناخ المدرسي وتحسين البيئة

التعليمية Learning environment ، وأن تحسين المدرسة يبدأ بالإداري وربما يكون ذلك في الاتجاه المضاد لمفهوم القادة في كثير من المدارس والذين يتعلقون بالتغيير، ولكن التغيير للغير مثل الطلاب، الهيئة التدريسية، على التغيير في أنفسهم.

فلو أن الإداري رغب في أن يغير نفسه فإن مهمته الأولى تصبح في مدى مطابقة أو مقارنة قوته أو ضعفه كقائد للمناخ المدرسي.

مثل هذا الحكم يضرب كمثّل أو كنموذج للإداري الذي يجسد أو يشخص Personalies فلسفة المدرسة ويرى أن أفعاله من الممكن أن تطبق ما ينادي به هـ. توماس جيمس والذي يرى بأن السلطة الحقيقية التي يجب أن تُمنح للقيادة في المجتمع تلك التي تفضل الإقناع Persuasion على القوة Strength وأن القيادة امتياز يُمنح خارج الارتباطات المعرفية أو العلاقات البينية وتتميز بالسلوك الكفء والقدرة الإدارية Demonstrated Ability.

إن وظيفة أو عمل الإداري كقائد للمناخ هو تزويد القيادية ونظام للمحاسبة Accountability system يتطابق أو يتناغم مع فلسفة المدرسة المؤسسة على قوى المهام Tasks للهيئة والإداري والوالدين والطلاب.

والإداري يعمل مع زملاء المهنة وأصدقاء المدرسة على تزويد القائد الأساسي لأجل تحديد حاجات تحسين المناخ المدرسي عن طريق:

١- صيغة الأهداف لوصف التحسينات المطلوبة.

٢- اختيار أهداف إدارة المشاريع والتي تتسم بقابليتها للقياس.

٣- ابتكار الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الموضوعية.

٤- تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

٥- تقويم التقدم بإيجاد نقاط المراقبة وكذلك الإنجاز الدوري لعرفاء الفصول.

٦- تحسين كل مشروع في ضوء عمليات التقويم.

وهذه العمليات مشروحة في الفصل الخامس «كيف تصبح قائدًا للمناخ».

ويضيف Charles F. Kehering إلى أن القيادي يجب أن يتميز دائمًا بالبحث، والبحث كلمة رنانة وعالية قد تفزع أو تخيف الكثير من الناس، فالبحث لا يحتاج كل ذلك فهي عملية بسيطة، البحث الأصلي أو الأساسي لا شيء بل حالة عقلية، صداقة، اتجاهات محببة نحو التغيير.. الخروج للنظر إلى التغيير بدلاً من الانتظار له حتى يأتي.

البحث للناس العمليين هو جهد و مجهود لعمل الأشياء على أفضل صورة ولا يمكن أن يضبط على زر منبه النوم.

البحث هو عقلية حل المشكلات Problem-Solving mind وهو يتناقض مع مقولة دع العقل وحيدًا مرتاحًا.. إنه عقل الغد بدلاً من عقل الأمس.

(٥-٢) عقلانية تحسين المناخ المدرسي

School Climate Improvement Rationale

غالبًا ما تكون الرغبة لإداري المدرسة في تنمية الأساس المنطقي أو العقلاني في عمليات تحسين المناخ المدرسي (الفصل التاسع) لماذا

يفعلها؟ : المنطقية لتنظيم المناخ المدرسي تتمثل في مصادر للمفاهيم Concepts والمقتبسات Quotations والكير منها ربما يكون نافعًا للإداري لتوضيح تفكيره وكذلك في تطوير عرضها ونمذجتها، وهو ربما يحتاج إلى تحديق النظر جيدًا في أمور تحسين المناخ المدرسي.

(٥-٣) برامج لتعليم إداريي المدارس كقادة للمناخ

Programs for Educating School Administrators as Climate Leader

إذا ما راجعنا عمليات تزويد إداريي المدارس في السابق بالفرص المخططة والمرسومة للحصول على القدرات والمهارات الضرورية اللازمة لتزويد قادة تحسين المناخ المدرسي نجدها كانت دائمًا قاصرة وناقصة، وعلى الساحة العالمية جرت محاولات لبناء مجموعة من البرامج بهدف تدريب قادة تحسين المناخ من الإداريين، وبناءً على التمارين والتدريبات التي قدمت في أنظمة هذه المدارس فكانت النتائج أنه لتنظيم مثل هذه البرامج فإن كل نظام مدرسي مطالب أساسًا بإنجاز ما يلي:

١- إدارة القطاع التعليمي يجب أن تصمم أو تؤسس بهدف تزويد المجتمع بالقادة القادرين على تحسين المناخ.

٢- مطلوب تعاون المعلم مع إداريين آخرين في تنظيم خطة العمل.

٣- تقدم قائمة ببرامج القطاعات المدرسية وكذلك بالمتطوعين والذين لهم ميول إدارية ليلتحقوا في هذا البرنامج.

٤- زملاء العمل أو الفريق ينظموا بحيث ينقسموا إلى مجموعات صغيرة من ثمانية إلى اثنتا عشرة إداري وكل فريق مصغر ينظم تعلم النشاطات المطروحة.

٥- كل إداري مشارك يطور مباشرة نموه المهني في البرنامج والمرتبط بمشاريع تحسين المناخ المدرسي.

٦- الإداريون المشاركون عليهم أن ينتهوا من برامج قطاعاتهم المدرسية مبكرًا.

والجدير بالذكر أن الفصل الخامس يزودنا بمدى من الخيارات في كيفية التعامل مباشرة مع مشاكل المناخ المدرسي وافتتاح أو إعلان مشاريع التحسين.

ويمكن أن نعتبر الفصل الخامس برنامج لبناء الشخص، وعندما يرتبط هذا الفصل الخامس مع الفصل السادس والفصل التاسع من هذا الكتاب، فالفصول السابقة الذكر تتعلق وباختصار بالأسئلة التالية:

١- كيف لشخص ما أن يعرف أن مناخه المدرسي إيجابي؟

٢- كيف يمكن للمناخ المدرسي أن يتحسن؟

٣- ما مسئوليات الإداريين بالنسبة لتحسين المناخ؟

٤- ما العمليات التي يمكن أن تُستخدم لتزويد القائد المدرسي للقيام بمشاريع تحسين المناخ المدرسي؟

(٥-٤) هل مناخك المدرسي قد تحسن ؟

قائمة لإداري المدرسي

A Checklist for the School Administrator

الأخ/ إداري المدرسة

خلال السنوات الثلاث الماضية ما التحسينات المناخية التي تمت في مدرستك؟ هذه قائمة لمقياس متدرج للصفات التي تحدد طبيعة ومدى صحة المناخ المدرسي الذي تعمل فيه، هذا المقياس مصمم لتقييم

المستجيب أو القارئ من خلال تحليله للتحولات والتي من خلالها فإن التحسينات قد أُدخلت حديثًا في التخطيط والفهم والأخلاق العالية والمشاعر نحو الغرض من نظام تحسين المناخ المدرسي.

وبالرغم من أن كثيرًا من المدارس تقوم بالتحسينات إلا أن النتيجة غالبًا ما تكون سعيدة أو ناجحة أو تمثل أزمة Crisis على صعيد المناخ.

مقياس

التحدي لإداري المدرسة

محددات المناخ المدرسي	خلال السنوات الثلاث الماضية فإن البرامج المخططة لتحسين المناخ قد حدثت				
	بانتظام	في المناسبات	نادرًا	ليست دائمًا	غير معروفة
محددات البرنامج					
١- الفرصة للتعلم النشط					
٢- الأداء الفردي					
٣- التوقعات					
٤- بيئات التعلم المختلفة					
٥- المنهج المرن					
٦- النشاطات اللاصفية					
٧- دعم أولويات نضج المتعلم					
٨- محددات قواعد التعاون					
٩- أنظمة المكافأة المختلفة					

محددات المناخ المدرسي	خلال السنوات الثلاث الماضية فإن البرامج المخططة لتحسين المناخ قد حدثت				
	بانتظام	في المناسبات	نادرا	ليست دائما	غير معروفة
محددات العملية					
١- القدرة على حل المشكلات					
٢- استمرار تحسين أهداف المدرسة					
٣- التعرف والعمل تحت الضغوط					
٤- الاتصالات الفاعلة					
٥- المشاركة في صنع القرار					
٦- الاستقلالية مع المحاسبية					
٧- استراتيجيات التدريس الفعالة					
٨- القدرة على التخطيط للمستقبل					
محددات المادة					
١- الموارد الكافية					
٢- الدعم وكفاءة النظام اللوجستي					
٣- مناسبة زراعة المدرسة					

كيف تصبح قائد مناخ مدرسي

Becoming a School Climate Leader

(٥–٥) خدمات القائد المدرسي

Leadership Services

إداري المدرسة يستطيع أن يصنع الفروق والتغيرات أو الاختلافات بين مدرسته وبين المدارس الأخرى. ففي المدارس التي تتقدم بسرعة من النظرية إلى التطبيق تُقاد بتوجيه Directed شخصي «تغير في توجهات الإداري» وبصيغة بسيطة جدًا، فالمدير يعرف أين يسير، يقرأ بتوسع، يستمع إلى المعلمين وإلى الخبراء الآخرين ويتكيف مع الضغوط التي ممكن أن تواجه المدرسة من مصادر كثيرة، هذا المدير يمكن القول أنه طوّر ونمىّ فلسفته في التعليم.

وطبقًا للمناخ المدرسي وتحسيناته في احتواء وتضمين الزملاء وأعضاء الهيئة والأقارب والطلاب فإن الإداري يجب أن يزود بخدمات القيادة المدرسية السبعة كما وردت في الفصل الأول وهي كالتالي:

١- تقييم حاجات تحسين المناخ المدرسي.

٢- صياغة الأهداف التي تصف التحسينات المطلوبة.

٣- تعديل الأهداف للمشاريع القابلة للتنفيذ أو الاستخدام Manageable مع أهداف قابلة للقياس.

٤- تقديم النصح Devising لاستراتيجيات بهدف تحقيق الأهداف.

٥- تضمين هذه الاستراتيجيات.

٦- تقويم النمو بإنشاء نقاط تدقيق أو فحص دوري.

٧- تحسين كل مشروع في ضوء عمليات التقويم.

نلاحظ أن الأفكار المتضمنة في هذا الفصل مجتمعة مع تلك التي في الفصول المتبقية تزودنا بخطوط إرشادية موجهة ونشاطات محددة لتحسين المناخ المدرسي تعود أو ترجع إلى القائمة الموضحة، وهذه المقترحات Suggestions مفيدة على وجه الخصوص في :

١- تقييم حاجات تحسين المناخ المدرسي.

٢- صياغة الأهداف Setting goals.

٣- ابتكار الاستراتيجيات.

٤- تضمين الاستراتيجيات.

٥- تقويم التطوير والنمو.

(٥-٦) **اختيار الاهتمام الأولي :**

كيف يمكن أن يبدأ الفرد؟ الفرد يمكن أن يبدأ بتقويم سلوك قائده المدرسي الشخصي أو المهني وأن يستخدم هذه المعلومات في تقديم و كتابة خطة لتحسين نشاطاته الشخصية والمهنية والمعرفية كقائد للمناخ.

أو يمكن أن يبدأ بتقييم شامل للمناخ التنظيمي المؤسسي في مدرسته ويستخدم هذه المعلومات لتفريد قليل من المشكلات الرئيسية للمناخ والتي تمثل المواجهة القوية والعنيفة لجهود التحسين له وللهيئة.

أو ربما هو يرغب في أن يباشرهما أو يعمل بهما في نفس الوقت، والإداري ربما يرغب في استعمال القائمة التالية لتوضيح توجهاته لجهوده الأولية أو اهتماماته الأولية :

قائمة الاهتمام الأولي

أنا أعتقد أنني يجب أن أبدأ مشروع تحسين المناخ المدرسي باستخدام :

١ - اختيار الاهتمام الأول :

الإداري ينظر إلى نفسه- الإداري يقيم نشاطاته كقائد منها الشخصية والمهنية- يستخدم البيانات من عمليات التقييم لتعميم خطة التحسين الشخصية والمهنية بحيث يرفع من مستوى مهاراته كقائد مناخ.

٢ - اختيار الاهتمام الثاني :

الإداري ينظر إلى مدرسته عن طريق تقييم المناخ الكلي للمدرسة ويستخدم هذه البيانات لعزل القليل من مشكلات المناخ الرئيسية في المدرسة- يكون فريق تخطيط لابتكار مشاريع وأنشطة للتغلب على مشكلات المناخ والتي قد سبق أن عُرفت وحُددت.

٣ - اختيار الاهتمام الثالث :

الإداري ينظر إلى نفسه وإلى مدرسته، ومدر المدرسة يختار للتغلب على كلٍ من الاختيارين السابقين في نفس الوقت، ومع الاختيار من الاهتمامات الأولية هناك ستة أهداف متتابعة Sequential goals أو خطوات تتبع وهذه الأهداف أو الخطوات متلائمة مع كل اهتمام.

ستة أهداف متتابعة مقترحة لكي تصبح قائدًا للمناخ المدرسي والمدخل لبرامج تحسين المناخ

الهدف الأول :

وسع فهمك للمناخ المدرسي، شارك الهيئة الإدارية، تعرّف على دور القادة في خلق مناخ مُحسن Improved Climate.

ولتحقيق هذا الهدف هناك مجموعة من الخيارات :

أ - اقرأ الكتب، المقالات، الدراسات والبرامج العلمية في تنظيم المناخ وكيفية مشاركة الهيئة الإدارية.

ب - تحدث وناقش المدراء المقيمين (السابقين) ومراقبي المدارس والأساتذة المختصين في النشاطات المرتبطة بمشاريع تحسين المناخ.

جـ - زيارة المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية والتخصصية والتي تم فيها مشاريع تحسين المناخ.

د - خاطب وناشد المصادر البشرية أو أصحاب المؤسسات الإنسانية لزيارة مدرستك واعمل مع أعضاء الهيئة بالمدرسة وأعضاء المجلس بالحي وأولياء الأمور وآخرون في مشاريع تحسين المناخ المدرسي.

كيف تشرع في ذلك :

١- بالعودة إلى نشاط (١) الفصل السادس الخاص بالنشاطات الخاصة من هذا الكتاب لاختيار القراءات في المناخ المدرسي ومشاركة الهيئة الإدارية.

٢- بالعودة إلى نشاط (٢) في الفصل السادس قم بكتابة أسماء الإداريين المُدرّبين والأساتذة المختصين والمشاركين في تحسين المناخ.

٣- بالعودة إلى نشاط (٣) في الفصل السادس المصادر البشرية لكتابة الأسماء للمدارس المشاركة في مشاريع تحسين المناخ.

الهدف الثاني :

أن تقرر فيما إذا كنت فعلاً ترغب في أن تلزم نفسك أن تكون قائدًا لمناخ مدرستك أو قطاع مدرستك أو في مؤسسة في مجتمعك Your community.

خيارات تحقيق هذا الهدف :

أ - اكتب تحليلاً مختصرًا للاتجاهات Attitudes والمهارات Skills التي سوف تحتاجها لكي تصبح قائدًا في مدرستك، وهل عند ذلك ستصبح لديك الرغبة لكي تلزم نفسك لأن تتعلم وتطبق وتمارس هذه الاتجاهات والمهارات ؟

ب - اقرأ على الأقل مجموعة الإصدارات التالية :

1- Benne, K., and Bozidar Muntyan: Human Relations in Curriculum change.

2- Campbell, C. M.: Practical Applications of

Democratic Administration.

وتوجد نسخة عربية مترجمة لهذا الكتاب بعنوان:

«نحو مدارس أفضل» كيمبول وايلز، ترجمة: فاطمة محجوب.

3- Fleishman, E. A.: Leadership Climates and Supervision Behavior.

٤- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ١٩٩٤.

٥- الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، القاهرة، ط١، ٢٠٠١.

٦- أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١، ٢٠٠٢.

٧- جابر عبد الحميد جابر: سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، ط٦، ١٩٨٢.

جـ - اقرأ نظرية Mc Gregor's (X و Y) وحدد ما يمكن أن تعمله لكي تملك نظرية Y وهل يمكن أن ترقى بنفسك إلى الأعلى عند تطبيقها.

والجدير بالذكر أن العالم ماك جريجور (Mc Gregor) عرض وجهتي نظر حول الإنسان في المنظمات، واحدة تسمى نظرية X والثانية تسمى نظرية Y.

وتقوم نظرية X على الافتراضات التالية(1):

---

(1) Stephen J. Krezewich: Administration of Public Education, pp.(٩4-95), New York, Harper, Row Publishers, 1964.

نظرية "X" :

١- الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج ومكوناته: المال والمادة والآلات والناس في مصلحة الاقتصاد العام.

٢- بالنسبة للعنصر البشري: هي عملية توجيه جهودهم وحفزهم وضبط تصرفاتهم وتعديل سلوكهم ليناسب حاجات المؤسسة أو المدرسة.

٣- وعليه يكون الناس سلبيين- لا يميلون إلى المكافأة- يعاقبون- يجب ضبطهم وتوجيه أنشطة وأعمالهم.

٤- الرجل العادي بطبيعته غير محب للعمل- كسوف- يشتغل قليلاً بقدر الإمكان.

٥- كسول وغير موثوق به وليس لديه الطموح- يكره المسئولية- يفضل أن يُقاد من الخارج من سلطة أعلى.

٦- هو وراثيًا انعزالي- تختلف حاجاته عن حاجات المنظمة.

٧- هو بالطبع يقاوم التغيير.

٨- هو غبي، غير واع تمامًا.

نظرية Y بعكس نظرية X، وتنص نظرية Y على :

١- الناس يحبون العمل مثل اللعب.

٢- الناس يجادلون بناء علاقات اجتماعية.

٣- الناس لا يفضلون الوحدة.

٤- الناس يوجهون أنفسهم بأنفسهم بالطبيعة.

٥- الناس يحاولون ضبط أنفسهم بأنفسهم وفي العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي وافقوا عليها.

٦- الناس بطبيعتهم مبدعون Creative ويمكن حثهم أو ترغيبهم للتغيير الخلّاق.

٧- الناس يعمدون ويبذلون قصارى جهدهم للأحسن في أعمالهم.

٨- تحقيق هدف المؤسسة يؤثر على الرضا النفسي للعاملين.

٩- في الظروف الصحيحة يحاولون البحث وتحمل المسئولية وإبراز مواهبهم وقدراتهم وأصالتهم لحل مشاكل المؤسسة[1].

خيارات لتحقيق هذا الهدف :

أ - اكتب عبارات مختصرة تصف فيها فهمك أو إدراكك لتعليمات القيادة Leadership والتي ترغب في اقتراحها وحاول أن تجربها في مجموعات صغيرة من زملاء المهنة وتشمل الموجهين أو المشرفين التربويين أو المدراء السابقين.

ب- اسأل أعضاء الهيئة أو الفريق المصغر الداعم والذي اخترته من بين أعضاء هيئتك لاستعمال ولتحديد أحكام وتعليمات القيادة من خلال استبيان وصف سلوك القيادة Leadership Behavior Description Questionnaire والذي نرمز له بالرمز (L.B.D.Q).

(1)Thomas J. Sergiovanni, and Robert Starrat: Supervision Human Persp ctives, McGraw Hill Inc., New York, 1979, p. (10).

جـ - ضع تصميمًا مكتوبًا لخطة تنموية مهنية وشخصية تتضمن تعليمات وأحكام القيادة المطلوبة، ثم كوّن فريقًا من الزملاء يساعدونك في نموك الشخصي والمهني.

كيف تشرع في ذلك :

١- التعرف على قائمة (L.B.D.Q) استبيان وصف سلوك القائد.

٢- ارجع إلى نشاط ٦ الفصل السادس.

٣- ارجع إلى الفصل الخامس- خدمات القيادة المدرسية السبعة.

ولعل من أهم بنود هذا الاستبيان «وصف سلوك القيادة» (L.B.D.Q):

١- الإيمان بالكرامة الإنسانية واحترام الإنسان.

٢- نجاح المدرسة من خلال كونها جزءًا من المجتمع.

٣- تكون القرارات الهامة بالمشاركة الجماعية.

٤- إشراك المدرسين والتلاميذ والإداريين الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بالمدرسة.

٥- العدالة وعدم التحيز إلى أي مدرس أو تلميذ أو إداري.

٦- خلق جو من الحب المتبادل بين المدرسين وأعضاء المناخ.

٧- إتاحة الفرصة للمدرسين لمساعدة بعضهم البعض على التكيف داخل المناخ المدرسي.

٨- توجيه جهود العاملين في المدرسة نحو تحقيق أهداف المدرسة.

٩- شعور كل مدرس أنه يشعر بالمساواة مع زملائه.

١٠- تأمين الراحة والطمأنينة للعاملين بالمدرسة وللطلاب.

١١- مساعدة المدرسين في ترقياتهم وتحسين رواتبهم.

١٢- إخبار المدرسين بالإجراءات التي أنوي القيام بها.

١٣- احترم واقبل الالتزامات الخاصة بالمدرسين.

١٤- استمع إلى آراء ومقترحات العاملين في المناخ المدرسي.

١٥- أثق دائمًا بقدرات العاملين معي في المدرسة.

١٦- دائمًا أتشاور مع أعضاء الهيئة قبل اتخاذ الإجراءات المتعلقة بهم.

١٧- أتحاشى الإجراءات التي تقلل من أهمية المدرسين والطلاب.

١٨- أمنح الفرص للمدرسين والطلاب للنمو المهني والأكاديمي.

١٩- أحاول دائمًا تأمين الوسائل التعليمية الخاصة بالأقسام.

٢٠- أجعل دائمًا قنوات الاتصال مفتوحة مع العاملين معي.

٢١- أتفهم أهداف المدرسة جيدًا.

٢٢- أقدر المدرسين أثناء زياراتي للفصول.

٢٣- أسهم بقدر الإمكان في وضع أهداف المدرسة.

٢٤- أقدر بامتنان كفاءة وفاعلية المدرسين النشيطين.

٢٥- أستفيد من مصادر المجتمع المحلي.

٢٦- أتمتع بمهارة القيادة الديمقراطية التربوية.

٢٧- أشجع المدرسين على استخدام طرائق تدريس جديدة.

٢٨- لدى المهارة العالية في عمليات التقويم الذاتي.

د - اعمل قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تأخذها لتجعل مدرستك أفضل من نظرية Y المدرسية والتي سبق الإشارة إليها، ثم بعد ذلك أجب عن النقطتين التاليتين:

١- كيف ترى نفسك وأنت تعمل مع الناس لكي تنفذ هذه المشاريع الخاصة بمدرستك.

٢- اعمل تحليلاً لمجالات القوة لديك في أثناء وصولك كقائد للمناخ في مدرستك أو مجتمعك.

كيف تشرع في ذلك :

١- بالعودة إلى نشاط ٤، نشاط ١٤ ونشاط ٢١ في الفصل السادس.

٢- العودة إلى نشاط ١١ من الفصل السادس للتواصل مع تحليل مجالات القوة.

الهدف الثالث :

وضح والزم نفسك بأحكام وتعليمات القيادة المدرسية والتي ترغب أو تفترض وجودها في مدرستك أو مجتمعك.

الهدف الرابع :

تحديد وتعريف مشكلات المناخ حسب أولويتها في مدرستك.

خيارات لتحقيق ذلك الهدف :

١- اقرأ الصحيفة أو المستند الخاص بعمليات تقييم المدرسة أو الشخص (أو الكتب المتوفرة في عمليات التقويم).

٢- تصرف حرية في المناقشات مع أعضاء الهيئة والطلاب لتعريف وتحديد مساحات المشكلات في المناخ المدرسي وماذا يمكن أن تكون أو تستطيع أن تكون عليه المدرسة.

٣- الاستفادة من الاتفاق في الرأي في المهام كمدخل لتعريف وتحديد أولويات مشاكل المناخ في مدرستك.

٤- أشرك أعضاء الهيئة والطلاب في جلسات لابتكار واكتشاف أفكار مفاجئة وجديدة لتحديد مشكلات المناخ واقتراح البدائل.

٥- إدارة تنظيم وتقين أدوات المناخ في مدرستك.

٦- إدارة البروفيل الخاص بالمناخ المدرسي في مدرستك وتحديد أولوية المشكلات في هذه المساحة.

كيف تشرع في ذلك :

أ - العودة إلى نشاط ١١ الفصل السادس لاستخدام «التصورات للإمكانية» تحديد مجالات القوة.

ب- عودة إلى نشاط ٧ الفصل السادس وإلى الفصل الخامس الكتب التي يستحسن للمدير قراءتها والاطلاع عليها ومدخل مهام التشاور أو الاتفاق في الرأي.

جـ- عودة إلى نشاط ١٢ الفصل السادس لشرح أفكار عصف الذهن لتفهم فكرتها والاستفادة منها.

د - عودة إلى نشاط ٢٥ الفصل السادس وكذلك العودة إلى الفصل الرابع الخاص بعملية تنظيم تحسين المناخ المدرسي.

هـ - عودة إلى نشاط ١٦ الفصل السادس وكذلك الاستفادة من بروفيل (ملامح) المناخ المدرسي وتطبيقه.

الهدف الخامس :

أشرك الناس من أفراد المجتمع في تحسين مناخ مدرستك.

خيارات لتحقيق هذا الهدف :

أ - ألزم نفسك واعمل مع أعضاء الهيئة من مدرسين وإداريين في برنامج للنمو الشخصي والمهني.

ب- استخدم نموذجًا للتخطيط مستهلاً بمشاريع تحسين المناخ المدرسي.

جـ- نظم فريق من الزملاء للتغلب على الفردية وذلك بالبدء بمشاريع تحسين المناخ المدرسي.

كيف تشرع في ذلك :

١- بالرجوع إلى نشاط ٦ الفصل السادس لتكوين فريق الزملاء للمشروعات.

٢- عمل مشروعات مدرسية منتجة مثل الألبان وعسل النحل والتجفيف ومشروعات خاصة بالنجارة أو بيع اللوحات الزيتية من عمل الطلاب والمعلمين.

٣- حاول أن يكون فريق الزملاء لمشروعات تحسين المناخ المدرسي نشطًا وفاعلاً.

الهدف السادس :

اعمل تصميمًا لبرنامج إدخال الإصلاحات ونظامًا للتغذية المرتجعة (المرتدة) وكذلك الفريق المشارك في تحسين المناخ المدرسي.

خيارات لتحقيق هذا الهدف :

أ - اعمل تقريرًا يحدد المسئولية لكل عضو في الهيئة متكفلاً برنامج شخصي ومهني للنمو.

ب- صمم تقنيات أو فنيات مبسطة للفريق، ومن ثم تقديم تقرير لكل أعضاء الهيئة والمجلس والمجتمع المحلي.

جـ - تحديد الأشخاص الغرباء والمحليين الذين يقودون عملية الفحص المنظم لنوعية وجَودة تنظيم مناخك ويقومون بتقديم تقرير للهيئة ويوضحون أين المناسب للمجلس في التعليم والمجتمع.

د - هل أعضاء الهيئة يتبعون أسلوب حل المشكلات لكي يحصلوا على تغذية رجعية.

كيف الشروع في ذلك :

١- سجل تواريخ الجلسات في روزنامة النشاطات الأساسية واحتفظ بها.

٢- عودة إلى النشاط ١٧ الفصل السادس من أجل المناقشة للواقع أو الحقيقة.

٣- حدد المصادر البشرية (الإنسانية) من الناس المتوفرين لديك والذين يحددون نوعية مناخك المدرسي.

٤- عودة إلى الفصل الخامس الكتب، التقارير والمراجع نحو العنصر الإنساني المتوفرة في مكتبة المدرسة والشروح للعمليات الخاصة بحل المشكلات.

ملخص لعمل المدير الذي يبدأ في تحسين نوعية مناخه المدرسي:

١- البدء بالقليل من المشاريع المكفولة والتي تكون أقل مغامرة.

٢- عمل تقييم لكل من :

أ - مهارات القيادة الشخصية.

ب- المناخ التنظيمي.

٣- تطوير خريطة للعمل من خلال خطة النمو الشخصي أو فصل مساحات من مشكلات التنظيم الأساسية وتكوين فريق تخطيط مناسب لذلك.

٤- استخدام نموذج للتخطيط.

٥- إيجاد الهيئة من الطلاب والمشاركة من المجتمع بقدر الإمكان.

٦- تطوير المشاريع والتي يمكن أن تنجز والتي هي مضمونة النجاح.

الفصل السادس
النشاطات لتطوير مشاريع تحسين المناخ المدرسي
Activities for Developing School Climate Improvement Projects

(٦-١) مقدمة.

(٦-٢) نشاط القراءة.

(٦-٣) المناقشات مع مدراء آخرين.

(٦-٤) نظرية X ونظرية Y.

(٦-٥) الذات الإنسانية.

(٦-٦) تكوين فريق العمل.

(٦-٧) عمليات ومهام الإجماع على الرأي.

الفصل السادس

النشاطات لتطوير مشاريع تحسين المناخ المدرسي

Activities for Developing School Climate Improvement Projects

(٦-١) مقدمة :

الاختيار من التعيينات أو التحديدات والتنقيحات المتتالية للمقترحات المنوي القيام بها في الأهداف الستة السابقة الذكر وأنشطتها والتي وصفت في الفصل الخامس يمكن أن ينظر إليها كتحليل أو بلورة لأين يقف وماذا يكون الإداري وكيف سيجهز للتكفل بالوظيفة والمسئوليات لقيادة المناخ المدرسي.

في هذا الفصل التركيز سيتحول إلى التركيب أو التآلف مع مجموعة من الأنشطة المرتبة وعددها ٢٤ نشاطًا، وهذه الأنشطة مرتبة ومأخوذة من المشاريع التي تتميز بالسهولة والبساطة (نشاط ١) إلى الأمور المعقدة مثل التنظيم والقراءة هذه لا تحتاج إلى أنشطة كبيرة للوصول إلى تصورات الإمكانية للأعضاء (نشاط ١٠).

إن استعمال كل هذه الأنشطة أو توليفات منها يمكن أن يوجد ارتباطات مختلفة لساحة العمل لجهود الإداريين وأفكارهم ويوجه تحسين المناخ المدرسي نحو مسار أوسع مما يمكن أن يأمل القيام به أو تحقيقه على صعيد المناخ المدرسي.

(٦-٢) **نشاط** (١) : «القراءة **Reading**»

يمكن اعتبار عدد من القراءات المدونة أسفل جديرة بالاهتمام:

المراجــع

1- CFK Ltd. Occasional Paper, The Principal as the School's Climate Leader: A New Role for the Principalship.

2- Crisis in the Classroom: The Remarking of American Education, by Charles E. Silberman.

3- Life in the Classrooms, by Philip W. Jackson.

4- Mumarizing the School: It's Meaning the Principal's Role, and Several Approaches, NASSP Bulletin No.361.

٥- جميع الكتب التي ذكرت في الفصل الخامس.

(٦-٣) **نشاط** (٢) :

«لمناقشات مع مدراء آخرين ممن يشاركون في برامج تحسين المناخ المدرسي».

تحدث مع الإداريين المستخدمين في مشروع المناخ وكن حرًا في مخاطبتهم بالهاتف أو بعمل تسجيلات معهم لعمل قائمة بإعداد المدرسين أو المربين والذين لديهم قابلية المعرفة Knowledgeable حول تحسين المناخ المدرسي.

(٦–٤) **نشاط** (٣) :

«زيارة المدارس المدمجة في مشروع المناخ المدرسي».

من الممكن أن زيارة مواقع المدارس سوف تعود بالنفع للحصول على أفكار جديدة نظرًا لتنوع بيئات هذه المدارس.

ويجب على أي فرد يقرر أن يستخدم هذا الخيار أن يتفضل بالتواصل مع الأفراد الممثلين في المراحل المتقدمة من الزيارة.

(٦–٥) **نشاط** (٤) :

«نظرية (X) ونظرية (Y) لـ مكجريجور McGregor's theory

.»

يمكن الموافقة بصورة عامة على أن الإداريين لديهم أنماطًا مختلفة وهذه تتنوع من الانفتاح القليل والديمقراطية من جهة إلى الانغلاق القليل أو التسلطية Authoritarian في الجهة المقابلة.

إن أحد أفضل المقالات في هذا الموضوع هو «الجانب الإنساني في المشاريع الجريئة» من تأليف دوجلاس مكجريجور، في هذا المقال يمكن ملاحظة التوضيح والشرح حول المداخل الإدارية المختلفة وأيضًا تأثيراتها المختلفة والتي ربما تؤثر في التنظيم المتبع.

(٦–٦) **نشاط** (٥) :

«الذات الإنسانية وعمليات تقييم المدرسة».

حيث إن الصراع لدى المدراء يظهر مع مشكلة كيف يبدأ مشروع تحسين المناخ المدرسي، وإن أحد المصادر أو المداخل التي يمكن أن تكون أكثر قيمة في هذا الصراع هي عمليات تقويم الذات وعمليات تقويم المدرسة

والمرشد للإداريين من تأليف جيرالد برنس Gerald Prince ، هذه الورقة تصف العمليات التي يمكن للإداري في المدرسة أن يستخدمها في الصفوف، وكذلك تحديد حاجات تحسين المناخ المدرسي حيث شمولها على التنوع الواسع في مجال الأنشطة المدرسية واشتمالها على أنواع مختلفة من المواقف والتي تكون عادةً أكثر قابلية للتطبيق.

(٦-٧) **نشاط** (٦) :

«إنشاء وتكوين فريق عمل داخلي مساند وفريق عمل آخر خارجي من الأعضاء».

لما كان شغل المدير هو العمل على تحسين مناخ مدرسته فإنه غالبًا ما يحتاج إلى مجموعة من أعضاء الهيئة في المدرسة والذي يثق فيهم وبإخلاصهم في العمل وقدرتهم على العمل ويشعر بالراحة عند الاجتماع معهم لمساعدته في تحسين مشاريع المناخ المدرسي.

والطريقة الفاعلة في هذا المجال هي اختيار وتحديد أعضاء هذا الفريق وتكوينه ومن سينضم إليهم وكم عددهم.. وهذه العملية تختلف من موقف إلى أخر بحسب المواقف المدرسية.

والحال نفسه عند اختيار الفريق الخارجي المساند والداعم لمدير المدرسة من زملائه من المدراء أو الإداريين والذين هم على نفس الشاكلة من تحسين العمل في المناخ المدرسي وفي المواقف المحددة لهم.

ويمكن أن يوكل مدير المدرسة لأعضاء هذه اللجان مسئوليات الإشراف على بعض اللجان مثل لجنة الامتحانات أو لجنة الاجتماعيات أو لجنة الأنشطة، وتكون مهام أعضاء اللجنة الأخرى استشارية في الأمور المتعلقة بأهداف المدرسة للاستفادة من هذا النشاط، فالمصدر الخاص

المساعد في تكوين هذا الفريق الفعال وتجديد الإداريين ودور القيادة لتطوير فريق الزملاء كتاب: Geddes, Vivian, Administrator Renewal: The Leadership Role and Collegial Team Development.

(٦–٨) نشاط (٧) :

«عمليات ومهام الإجماع أو الاتفاق على الرأي».

في هذا النشاط يقوم الفرد بعمل قائمة بعشرة مشاكل ذات دلالة والتي يعتقد أنها تواجه مدرسته هذه الأيام.

هذه المشاكل يمكن دمجها مع المشكلات الأخرى التي دوّنها الآخرون من الأفراد، ومن ثم حذف المشكلات المكررة، وبالتالي وضع قائمة مركبة بالمشكلات المدرسية الأكثر أهمية، بعد ذلك يمكن ترتيب هذه المشكلات حسب الأولوية، وتتم عن طريق عدد الأغلبية في الرأي، وبالتالي يمكن عرض أهم ثلاث أو خمس مشكلات مدرسية لمناقشتها.

هذه العملية يمكن الاستزادة منها بالرجوع إلى المصدر:

Carnie & Prince: Toward the Human Element, 2nd ed., Vol.1. Golden, Colo: Bell Junior High School, 1973.

(٦–٩) نشاط (٨) :

«استبيان القيمة الشخصية The Personal Value Inventory»

استبيان القيمة الشخصية أداة صُممت بواسطة W. Clement & Jessie V. Stone وقد طوراه من عملهم كجزء من برامج التحصيل والدافعية Motivation، هذه الأداة يُستجاب عنها فرديًا (ذاتيًا)، ويُستفاد

منها في إظهار القيم الشخصية الغير بارزة للعيان لدى كثير من الأشخاص، والمكتبة العربية تحوي مثل هذه الاستبيانات المعربة والخاصة بالقيمة الشخصية.

(٦–١٠) **نشاط** (٩) :

القيم الشخصية مقابل القيم الرسمية (المؤسسية)

Personal Values VS. Institutional Values

هذه الأداة تستخدم في ملاحظة القيم الشخصية بالنظر إلى تعلم الطلاب من خلال علاقاتهم بالعمليات المدركة في المدرسة.

والجدير بالذكر أنه يوجد ٢٥ بندًا في الاستبيان، وعلى المستجيب أن يضع علامة (✓) على البنود مرتين ليوضح التطابق أو الاختلاف بين ما يعتقد أن يكون، وبين ما يعتقد هو كائن.

(٦–١١) **نشاط** (١٠) :

تصورات الإمكانية Images of Potentiality

أحد المداخل الشهيرة والمثيرة للحصول على أعضاء الهيئة والطلاب الذين سيندمجون ويشاركون في تحسين المناخ المدرسي هو التماس المساعدة في خلق وابتكار تصورات الإمكانية المحتملة أو المتاحة، وهذا المدخل ربما يخدم أو يكون أكثر إيجابية لخلق نقطة البداية في حل المشكلة مقابل الطريقة التقليدية التي تبدأ بتحديد المشكلة المراد حلها أو تحديد الحاجات التي علينا مواجهتها أو مقابلتها.

التالي تصميم أو تصور لمثل هذه التصورات لجلسة الإمكانية:

المشاركون Participants

ويتكونون من المعلمين وجميع أعضاء الهيئة الداعمة من سكرتارية وفراشين Custodians وعمال المقصف والإداريين ومجموعة من الطلاب ومجموعة الأقارب للطلاب.

الوقت (Time): المحدد للجلسة ساعتان ونصف الساعة.

المكان للاجتماع: غرفة كبيرة واسعة مع طاولات صغيرة وكراسي لمجموعات متقاربة من ستة أشخاص على كل طاولة.

المجموعات (التجمع) Grouping :

لغرض تجميع وتخليق مجموعة كبيرة من التصورات حول الإمكانية من المفيد أن تكون المجموعة الأساسية مكونة من ستة أشخاص في المجموعة الدورية مثال: ستة معلمين، ستة إداريين، ستة طلاب، وستة من الأقارب أو أولياء الأمور.

المواد Materials :

كل طاولة يجب أن يتوفر عليها مجموعة من ثمانية إلى عشرة أفرخ من الورق وشريط طويل لاصق وأقلام تخطيط.

(٦-١٢) **جدول الأنشطة Schedule of Activities :**

يمكن ترجمة الجدول الخاص بالأنشطة في مجموعة المهام التالية:

١- **التوجيه Orientation** : حيث يتم خلال ١٥ دقيقة تقديم ملاحظات تمهيدية حول أهمية تحسين المناخ المدرسي آخذين في الاعتبار نتائج المناقشات السابقة أو التوصيات المقدمة من أعضاء

هيئة التدريس أو الطلاب... ويمكن تقديم وصف مختصر لبعض عناصر المناخ المدرسي.

وإذا كان بالإمكان أن يضيف المشاركون رؤى أو نشاطات تمثل امتدادًا لمساحات ذات أهمية للتفكير فيها وتوضح المهام المباشرة القريبة للبعض من المشاركين مثل هذه الكلمات كالتالي:

أ -«معظمنا يوميًا يكون مشغولاً بالمحاولة لعمل الأشياء المتوقعة منا أو حل المشكلات التي تواجهنا، لذلك نحن لدينا القليل من الوقت لكي نفكر للأمام أو للمستقبل فيما يمكن أو ربما أن تكون أفضل طريقة للعيش والعمل سويًا».

ب-«في الدقائق القليلة القادمة سوف تتاح لنا الفرصة لكي نفكر فيما يمكن أن يجري في هذه المدرسة خلال السنة القادمة، وبالتالي فمن الآن يجب أن نكون قادرين بطريقة ما لعمل شئ ما بالطريق الذي نريده وبالطريق الذي نعرفه جيدًا وبالشكل الأفضل».

جـ -«إذا ما قُدمت الأشياء أو النقاط أو الحالات التي قد تم مراجعتها وأنها هامة للمناخ المدرسي الإيجابي يجب أن نحدد النشاطات والتي يمكن أن نتصورها والتي يمكن أن نقوم بها في المدرسة لمدة سنة من الآن».

فكر في نفسك وتصور كما لو كنت تجلس على سجادة سحرية تحلق فوق المدرسة تنظر إلى ما يجري داخلها بعين ناقدة لكي تتمكن من تقديم الحلول للمشكلات التي تراها.

د -«أنا مثل أي شخص أولاً نفكر بهدوء لمدة ثلاثة دقائق حول ماذا نعتقد ربما يحدث».

بعد ذلك يقوم كل شخص في كل مجموعة من الأشخاص الستة على كل طاولة بوضع مجموعة مختصرة من العبارات (باستخدام الورق الموجود أمامه) حول التصورات للإمكانية والتي تعتقد المجموعة أنها هامة ومن ثم صياغة ما يحدث وما المتضمن فيه كمن يسجل محضر اجتماع.

هـ -سوف يكون لدى كل فرد عشرون دقيقة لكي يكتب على ورقة أو الصحيفة قائمة بالتصورات الخاصة به حول عملية تحسين المناخ.

و -عندما يُعلن انتهاء الوقت تقوم كل مجموعة بتعليق صحفهم بالشريط اللاصق على الجدار القريب داخل الحجرة حتى يتمكن الآخرون من إلقاء نظرة عليها.

وعندما ينتهي الكل من ذلك يمكن أن يتحرك أي فرد داخل الحجرة ليلقي نظرة على العبارات أو الجمل التي صيغت من المجموعات الأخرى.

٢- جعل الفرد يفكر في التصورات الممكنة لمدة ثلاثة دقائق.

٣ - يُفترض أن الوقت المحدد للمجموعات الصغيرة المشاركة من حيث كتابة العبارات على صفحات الورق والخاصة بتصوراتهم لما يمكن أن يحدث في المدرسة لسنة قادمة في حدود عشرين دقيقة.

٤ - المجموعة الكلية وبشكل غير رسمي يتمشون داخل الحجرة ليفحصوا Examining منتجات المجموعات الأخرى من ورق الصحف في حدود خمسة عشرة دقيقة.

٥ - المختصر Briefing : خلال الزمن المتبقي من هذه الجلسة وهو في حدود خمس دقائق يوضح أنه سوف نعمل مع بعض لخلق أفكار من هذه التصورات حول ما يمكن عمله في هذه المدرسة لكي توضع واحدة أو أكثر من هذه التصورات موضع التنفيذ بشرط أن تكون هذه التصورات الجديدة واقعية وبشكل محسوس.

كما يجب أن نضع هذه التصورات الجديدة أولاً موضع الاختبار لمعرفة إن كان فعلاً يجب أن نضع ونحدد جهودًا مكثفة لأي منهن (التصورات).

وعمومًا فالعملية تحتاج إلى خطوات ثلاثة وهذه الخطوات يمكن أن توضع في قائمة من ورق الصحف بريستول أو على شفافيات لجهاز العرض فوق الرأس أو على سبورة الطباشير، وهذه الخطوات هي:

١- صياغة الهدف Stating a goal.

٢- عمل قائمة بمؤشرات الهدف Listing goal indicators.

٣- أفكار برنامج عصف الذهن Brainstorming program ideas.

أولاً : صياغة الهدف :

المعلوم أن «العبارات التي تصف التغيرات أو النواتج المرغوبة أو المرتقبة أو المأمول أن تتحقق من خلال برنامج»[١] تسمى هدفًا لهذا البرنامج، وإذا كان البرنامج تربوي تسمى أهدافًا تربوية وإذا كان البرنامج

---

(١) غالب الطويل: المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم، منشورات جامعة التحدي، سرت، ٢٠٠٢، ص١٦٧.

تعليمي تسمى أهدافًا تعليمية.

وفي مجال صياغة الهدف سوف تُسأل كل مجموعة لتختار من كل ما كتبته من تصورات تصور واحد والتي تعتقد أنه هام أو الأكثر أهمية من حيث الأولوية لتضيف أعمالاً أخرى (الأشخاص غير مقيدين بالصيغة النهائية تمامًا، ويمكن للأشخاص عن طريق الالتفات داخل الحجرة للنظر على الأفكار المعروضة أن يجمع بعض الأفكار والتي يمكن أن يتم التحسين عن طريقها.

<u>ثانيًا</u> : يتم تحويل هذه الصورة إلى صيغة هدف (يمكن الرجوع إلى كيفية أو معايير اختيار الأهداف السلوكية بالرجوع إلى كتاب المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم للدكتور غالب الطويل، ص١٨١) وبعد إتمام الصياغة الجيدة توضع (تكتب) في الورق في حدود عشرة دقائق.

٦ - المجموعة الصغرى تعمل على اختيار تصور واحد وتعمل على صياغة الهدف في حدود عشرة دقائق.

٧ - اختصار (عشرة دقائق).

لأجل الخطوة التالية يتم دمج كل مجموعتين معًا بحيث تعمل إحدى هاتين المجموعتين كمجموعة استشارية Consultant للمجموعة الأخرى، ويمكن الاستفادة من هذا التزاوج بين المجموعتين خارج نطاق الجلسة، تسمى المجموعة الأولى بالمجموعة A والمجموعة الثانية بالمجموعة B.

«الخطوة التالية هي الحصول على المساعدة في عمل قائمة لبعض

مؤشرات أو دلائل للأهداف، ونقصد بالدليل أي الشاهد بأن هذا الهدف قد تحقق، فمثلاً إذا كان الهدف هو: «هناك معنى لاندماج أو مشاركة المعلمين والطلاب والأقارب (الوالدين) وأولياء الأمور في القرارات المتعلقة بالمنهج».

هنا يمكن أن تكون مؤشرات الهدف :

١- إدارة تخطيط المناهج والذين دائمًا يكونون على استمرارية في الاجتماعات المتعلقة بمدى تحقيق هذه الأهداف.

٢ - عند سؤال الطلاب فالطلاب يجيبون إن لديهم الفرصة للتأثير في القرارات المتعلقة بالمنهج.

والسؤال الآن كيف سيتم التعاون بين هاتين المجموعتين؟

المجموعة A سوف تخبر المجموعة B عن أهم أهدافها. والمجموعة B سوف تقترح كل أو جميع مؤشرات هذه الأهداف الممكنة والتي تعتقد أنها ترتبط Relate بأهداف المجموعة A.

وتقوم المجموعة A بتسجيل ذلك في الصحيفة.

بعد ذلك تُعكس قواعد اللعبة حيث المجموعة B تخبر المجموعة A بأهدافها، وتعمل المجموعة B على اقتراح مؤشرات الأهداف ومن ثم تعمل المجموعة B قائمة بذلك.

٨ - في حدود ١٥ دقيقة تقوم المجموعة A بأخذ مقترحات المجموعة B، وتقوم المجموعة B بأخذ مقترحات Suggestions المجموعة A في حدود ١٥ دقيقة أيضًا.

٩ - مختصر (في حدود ٥ دقائق).

في الختام تعود كل مجموعة إلى مكانها الأصلي قبل المزاوجة لتضع العبارات أو صياغات الأهداف وكذلك قائمة بالمؤشرات لهذه الأهداف والتي يستطيعون رؤيتها ويقضوا حوالي ١٥ دقيقة في وضع أفكار لبرامج عصف الذهن والتي هي عبارة عن خطوات جريئة وآنية أي وليدة الموقف والتي يمكن أن تقودهم إلى تحقيق الأهداف.

قواعد عصف الذهن Brainstorming Rules

أ - توليد الأفكار بقدر ما تستطيع الإمكانيات وفي فترة قصيرة من الزمن.

ب- لا تحتاج هذه الأفكار لعمليات التقويم.

جـ - لا تحتاج إلى الشرح أو الإسهاب أي التوسع لأي فكرة فقط تكتب الفكرة بشكل مبسط.

د - يمكن إضافة مقترحات أو أفكار أخرى على إحدى هذه الأفكار.

هـ - الابتكارية أو التجديد أو ربما فكرة خارجية يمكن أن تحفز إلى ظهور أكثر من فكرة، ويمكن لفكرة واحدة أو أكثر أن تحدث في عقول الآخرين في نفس الوقت.

«لمزيد من التفاصيل لوصف الأفكار البارعة (أفكار عصف الذهن) الرجوع إلى نشاط ١٢».

«يمكن تسجيل أفكار عصف الذهن هذه كما ابتكرت في نسختين لربما تكون الحاجة للاحتفاظ بها».

١٠- تسجيل الأفكار الناتجة عن عصف الذهن أو الأفكار البارعة للبرنامج تكون في حدود ١٥ دقيقة.

١١- أخيرًا في حدود ٢٠ دقيقة يُسمح لكل المجموعات بالتجوال داخل الحجرة لفحص منتجات المجموعات الأخرى المعروضة على الجدران.

يمكن وضع مقترح عام لتنظيم الجلسة والأفكار حول الخطوات التالية.

(٦-١٣) **نشاط** (١١) :

تحليل مجال القوة Force field analysis :

يعتبر مجال القوة من التقنيات الممتازة لحل المشكلات، والتقنية أصلاً تكون ذات قيمة للأسباب التالية:

١- يعتبر الناس أن المشكلة يمكن أن تُسلط على كلاً من المظاهر السالبة والموجبة للمشكلة.

٢- التقنية تساعد الأفراد على التركيز على لُب القضية أكثر من الصفات الشخصية للأفراد.

٣- يهدف التكنيك (التقنية) إلى الحصول على الأسباب للمشكلات أكثر من فعالية المشكلة.

٤- يهدف التكنيك إلى الحصول على المتعلقات الأكثر أهمية أو أسبقية والتي تُمكِّن الناس من وضع طاقاتهم Energies في الذروة.

وصف مختصر لتحليل مجال القوة :

هناك أربعة أسباب للمحاكاة أو التقليد، دعنا نسلم بأن مدير المدرسة قد حدد بأن كثيرًا من الطلاب يرون أن المدرسة تجربة للعقاب، وأيضًا كثير من الطلاب وجدوا في المدرسة المكان حيث يملكون التجربة للنجاح.

بعد الحديث حول هذه المتعلقات مع الناس الآخرين فإن المجموعة ربما تقرر بأن كل الطلاب يجب أن يملكوا (كهدف) على الأقل تجربة ناجحة كل يوم.

وربما فهم يتقدمون أيضًا مع تحليل مجال القوة لتحديد كيف يمكن وضع مقرر النثر Prose موضع التمرين كما هو الحال في مقرر الشعر.

مدير المدرسة ربما يقود المجموعة أثناء المناقشة، وللوصول إلى الاستراتيجية (التحركات) تجاه هذا الهدف فمن المفترض أن أشياءً يجب أن تتغير أو أشياءً يجب أن تضاف.

الجدير بالذكر أن «كيرت ليون» Kurt Lewin هو صاحب فكرة مفهوم مجال القوة والذي يعتمد على فكرة قانون نيوتن للحركة، حيث يعبّر ليون عن ذلك أي شأنٍ أو حالة تبقى كما هي لأن كل القوى التي تؤثر عليها تكون ضاغطة بشكل مضاد الواحدة ضد الأخرى، وبالتالي يبقى كما هو (هنا نقصد القوى التي ربما تدعم الحركة تجاه الهدف والقوى المقاومة للحركة تجاه الهدف) ولكن للوصول إلى الهدف يجب العمل على تدعيم القوى المحركة تجاه الهدف وتقليل أو تخفيض أو الحد من القوى المقاومة للحركة تجاه الهدف، ويمكن تدعيم القوى المحركة بإضافة قوى داعمة جديدة.

لاستخدام مفهوم مجال القوة فإن أول خطوة هي تعريف القوى باستخدام خريطة (مخطط) مثل التالي:

القوى المساندة أو التي تعمل تجاه تحيق الأهداف:	القوى المضادة أو التي تعمل ضد تحقيق الأهداف:
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-
٤-	٤-
الحالة الراهنة طبقًا للأهداف	الهدف تزويد كل تلميذ بخبرة ناجحة كل يوم

مخطط مفهوم مجال القوى

عندما تكون كل القوى الحالية المؤثرة معرفة Identified فإن قائمة القوى يجب أن تفحص لتحديد :

أ - أي القوى أكثر أهمية. مثال «لها أكبر تأثير».

ب - أي القوى أكثر ملاءمة (مناسبة) لتقود التغيير. مثال «أي منها تستحق العمل بها».

ومن خلال عمليتي الفحص السابقتين فالقوى يمكن أن ترتب حسب الأولوية Priority ، مثال «لأي شيء يجب أن يعطى الانتباه أولاً، ثانيًا، ... ».

وأخيرًا فإن المهام أو البنود ذات الأولوية يجب أن تكون من ذات أفكار عصف الذهن والتي تتميز بالابتكارية والجِدَّة والأصالة والتي يمكن اعتبارها حلولاً لقضايا متعلقة أو للتغيرات الناتجة عن أثر تصادم القوى والتي يُعتقد أنها أكثر أهمية.

«انظر نشاط ١٢ التالي لشرح تقنيات عصف الذهن».

(٦–١٤) **نشاط** (١٢): **عصف الذهن Brainstorming**

عصف الذهن من التقنيات التي بدأ استخدامها بواسطة الأفراد أو الجماعات بهدف تخيل أو ابتكار الحلول الناجعة والإبداعية لكثير من المشكلات، وهذه التقنية الآنية بمعنى التفكير أثناء الجلسة أو خارجها بحيث يشجع كل فرد لكي يولد أو ينتج أو يبدع أفكارًا كيفما شاء حسب الخيارات والإمكانيات المتاحة، ويُفضل أن تكون بأيسر السبل والتكلفة.

والأفكار وليدة عصف الذهن يجب أن تكون مقبولة أو يُتفق عليها كحل مكاني أو حل مناسب لمشكلة مطروحة.

كما أن هذه الأفكار أو الحلول المبتكرة يجب أن تخضع إلى حُكْم قيمي بالنظر إلى التسهيلات المتاحة للأفكار التي تُطرح في جلسات عصف الذهن Brainstorming sessions لا أحد في المجموعة يمكن أن يتعامل مع أو يضع شعارات مثل «هذا لا يعمل لأن... » أو «يستحيل أن يتحقق ذلك بسبب...» مثل هذا النوع من الوصف لا يمكن الموافقة عليه Unacceptable». والقائد يجب أن يشير إلى مثل ذلك لاحقًا.

إن تقنية عصف الذهن عادةً يمكن وصفها بطريقة أخرى عن طريق السماح للأعضاء الجبناء Timid من المجموعة ليشاركوا Participate لأنهم يدركون أنهم لا يمكن أن يكونوا على خطأ أو لأنهم لا

يمكن أن يكونوا مهمشين أو على الحياد من قِبَل الأعضاء الآخرين في المجموعة لتقديمهم ما يمكن اعتباره فكرة خرساء أو صامتة Dumb idea.

قبل الدخول أو الانشغال في نشاطات أفكار عصف الذهن أحيانًا من المفيد أن ندخل أو نعمل قليلاً من تمرينات الإحماء Warming exercises لإعطاء الأشخاص الإحساس والشعور بهذا المدخل.

من التمرينات والتي يمكن أن يأخذها الأشخاص في الاعتبار:

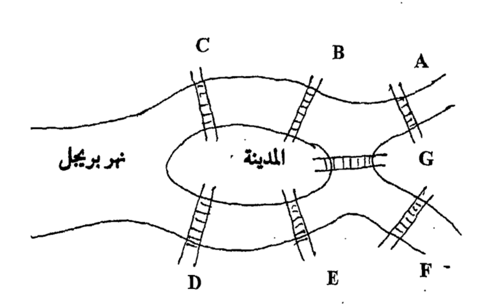
١- كيف يمكن لعربتي قطار مملوءتين بكرات طاولة التنس Ping-pong balls أن تُقطع من النصف باستخدام الأفكار الابتكارية والخلاّقة.

٢- توفي شخص وترك لأبنائه العشرة الذكور بستان نخيل فيه ٩٩ نخلة تنتج سنويًا كل نخلة حسب رقمها، فالنخلة رقم ١ تنتج سنويًا كيلو جرامًا من التمر، والنخلة رقم ٢ تنتج سنويًا ٢ كيلو جرام، والنخلة رقم ٣ تنتج سنويًا ٣ كيلو جرام، وهكذا النخلة رقم ٧٠ تنتج سنويًا ٧٠ كيلو جرام وهكذا حتى النخلة ٩٩ تنتج ٩٩ كيلو جرام سنويًا، والمطلوب كيف يمكن تقسيم هذه النخلات بالتساوي على الأبناء الورثة.

٣- يقوم مدير المدرسة بعرض مشكلة كباري مدينة «كونجزبرج» على جهاز العرض فوق الرأس والتي كانت من إبداعات العالِم الرياضي «أويلر» والتي قادته إلى علم جديد هو الشبكات.

المدينة تقع على فرعين لنهر «بريجل» Pregel وتمثل جزيرة داخل هذا النهر وتوجد حولها سبعة كباري تقع على فرعي النهر كما هو موضح بالشكل (٩).

شكل (٩)



والسؤال: هل يستطيع شخص أن يخطط لجولة يعبر خلالها كل من هذه الكباري السبعة مرة واحدة وليس أكثر من مرة[1].

قد تبدو هذه الأفكار صعبة للبعض، ومضحكة للبعض الآخر، لكنها كافية لجعل أفراد المجموعة يفكروا جيدًا في هذه المواقف.

بعد ذلك يمكن تقديم المشكلات للمجموعة والمطلوب استخدام المجموعة لأفكار عصف الذهن ويتم تسجيل النتائج لهذه الأفكار باستخدام ورق مسطر أو ورق الصحف (بريستول) أو السبورة الطباشيرية حتى يتمكن كل شخص من أن يرى الأفكار المولدة أو المبتكرة وأنه يمكن لهذا الشخص أو غيره من أفراد المجموعة من تمثل هذه الأفكار وبناء أفكار جديدة عليها.

---

(١) فايز مراد مينا: قضايا في تعليم وتعلم الرياضيات، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٩، ص ص٢٦٧-٢٦٨.

يمكن أن تحتاج المجموعة إلى الاحتفاظ بتسجيلين للجلسة بحيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما أنه من المفيد للمجموعة التي ترغب في مراجعة أفكار عصف الذهن أو البنود التي كُتبت وتبويبها وترتيبها حسب الأولوية، أو يمكن الاستفادة من عمليات التسجيل في تقويم هذه الجهود.

(٦ – ١٥) نشاط (١٣): تكوين الفرق المساندة Support Teams

الفريق المساند عمومًا عبارة عن مجموعة صغيرة من الأشخاص يختارون من مدارس مختلفة داخل المدينة، ويتميز الأعضاء داخل هذا الفريق بأنهم يملكون ميول مشتركة Common interests ويُسمح لهم بالعمل في الفريق.

وهناك نوعان من الفرق يمكن تكوينها وتجهيزها في غالبية البرامج الناجحة Successful programs فريق من خريجي الكليت الجامعية أو المعاهد العليا، أي من الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس "Collegial Team" وفريق التطوير المساند والذي يضم في مجموعته ذوي الخبرة والكفاءة المهنية في مجال التدريس أو التوجيه أو الإدارة.

(٦–١٦) نشاط (١٤) : سلوكنا النموذجي Our Typical Behavior

ويُقصد بالسلوك النموذجي تلك الأداة أو الوسيلة الموجهة Attitudinal instrument والتي تظهر من خلال عملية تشخيص Diagnosing للمناخ المهني للمدارس في صورة استبيان التصرف في المواقف التربوية من إعداد الدكتور غالب الطويل، وهذه الأداة تحدد السلوك النموذجي المتوقع أن يسلكه المعلم في المواقف المدرسية (المهنية).

فالمعلوم أن مدير المدرسة والإداريون المساعدون وأعضاء الهيئة التدريسية يتفقون على ردود الأفعال للهيئة التدريسية في المواقف المختلفة

والتي تحدث في المدرسة.

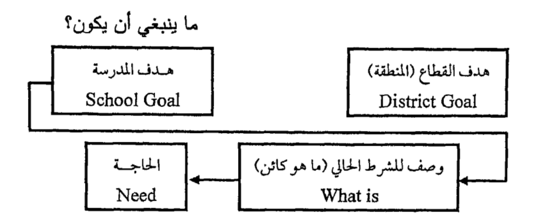
فمثلاً كلاً من أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة ربما يستجيبون على السؤال من قبيل «ما السلوك النموذجي الذي يجب أن يكون عليه أعضاء الهيئة إذا ما قدم مدرسًا اقتراحًا ابتكاريًا أو إبداعيًا للاجتماعات الدورية لأعضاء الهيئة التدريسية. ومثلاً آخر عندما يسأل تلميذ سؤالاً في موضوع الدرس فالتصرف النموذجي أن يرحب المعلم بسؤال التلميذ ويشجع الجميع على السؤال ويجيب التلميذ عن سؤاله مادام السؤال في صُلب موضوع الدرس، أما إذا كان السؤال خارج موضوع الدرس فيمكن للمعلم أن يتصرف بأسلوب مهذب ليؤجل الإجابة عن هذا السؤال إلى وقت آخر.

من هنا بتطبيق هذا الاستبيان من قِبَل مدراء المدارس والمعلمين ومقارنة استجابات المدراء باستجابات أعضاء هيئة التدريس يمكن للمدير أن يأخذ تغذية رجعية بالنسبة للمناخ الاجتماعي داخل المدرسة، كذلك يمكن للمدير أخذ بعض الملاحظات أو الأفكار أو المفاهيم حول مساحات العمل التي يمكن الاتفاق عليها وعلى الأغراض المطلوبة والمرغوبة.

(٦–١٧) **نشاط** (١٥):

قرارات المجموعة الصغيرة فيما يتصل بما هو كائن وبما يجب أن يكون
"What is and what should be"

المخطط التالي يمكن أن يكون شكلاً مبسطًا لمساعدة المجموعة الصغيرة لكي تطابق بسهولة ويسر ما هو كائن؟ What is وما ينبغي أن يكون؟ What ought to be وكذلك الحاجة.



إذن هذا النشاط يتركز في تحديد الأهداف العامة للمدينة أو المجتمع أو المنطقة (القطاع) مثل «تنشئة المواطن الصالح والفعال في خدمة مجتمعه ووطنه وأمنه والمجتمع الإنساني بأسره»[1].

ونجد مثلاً من أهداف المدرسة نمو التلميذ في المجال المعرفي والمجال الوجداني أو الانفعالي وكذلك في المجال النفس حركي (المهاري)، وكذلك من أهداف المدرسة جعل التلميذ قادرًا على التفكير المنطقي السليم والقدرة على استخدام أسلوب حل المشكلات في تعامله مع المشكلات التي تواجهه.

---

(١) جودت أحمد سعادة: الأهداف العامة للدراسات الاجتماعية العربية في المرحلة الثانوية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١١، المجلد ٣، ١٩٨٣، الكويت، ص١٦٩.

وبالنسبة لما هو كائن أي تحديد الوضع الراهن لكل من مدير المدرسة والمعلم والتلميذ والأنشطة الصفية واللاصفية والمعامل والمختبرات والأندية العلمية والأندية الرياضية والكافيتريا الخاصة بالمدرسة.

والسؤال الآن: هل ما هو كائن يقود أو يستطيع أن يقودنا إلى تحقيق أهداف المدرسة وبالتالي أهداف المجتمع ؟

إذن هناك نقص، هناك حاجات ويجب أن تحدد هذه الحاجات التي بإمكانها سد الفجوة التي تعيق تحقيق الأهداف.

(٦–١٨) **نشاط** (١٦):

ملامح (بروفيل) الإدارة في المناخ المدرسي

Administration of School Climate Profile

يمكن الرجوع إلى الفصل السابع وتصفح ملامح المناخ المدرسي ومن ثم تطبيق هذه الوسيلة أو الأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة باتجاهات الإدارة.

(٦–١٩) **نشاط** (١٧):

الفحص (التدقيق) الحقيقي مع مجموعة إدارة الطبخ (العمل)

Realty Check with "Kitchen Cabinet"

مجموعة إدارة الطبخ (العمل) عبارة عن مجموعة غير رسمية من المستشارين المحيطين بمدير المدرسة وهي مجموعة صغيرة ممثلة عن قطاعات مختلفة من المجتمع والتي سوف تخدم كناقل الصوت (ميكروفون) لتوجيه أنظار الناس نحو الأفكار التي تجريها المجموعة و تريد نشرها في المدرسة والمجتمع.

هذه المجموعة «مجموعة الطبخ» يجب أن تكون على فكرة واحدة وتشعر أنت بالارتياح معها والعكس صحيح، وكذلك فإن ردود أفعال هذه المجموعة دائمًا تشجع وتحث على العمل بإخلاص.

وعمومًا فإن الجلسات التي تعقدها مجموعة الطبخ هذه غالبًا ما تكون خاصة Private وطارئة أو مناسباتية Occasionally خاصةً عندما تكون هذه الاجتماعات ردود أفعال لحالات تبدو مرغوبة.

بالنسبة لعضوية هذه اللجنة Membership والمناقشات التي تدور داخلها دائمًا تتسم بالثقة Confidence وبالسرية التامة Top secret.

(٦–٢٠) **نشاط** (١٨):

استطلاعات الرأي للمدرسين Teachers Opinionire

وفي هذا النشاط يقدم مجموعة من الاستبيانات أو استطلاعات الرأي كأدوات لقياس أشياء مثل مدى الانسجام Rapport أو الأُلفة بينا لمعلم ومدير المدرسة من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وكذلك قياس الرضا عن المهنة، والرضا عن التدريس Satisfaction with teaching ، وقضايا المنهج، وتشجيع المجتمع للتعليم، والتسهيلات المدرسية، وضغوط المجتمع Community pressures ، والمسئولية عن التحصيل.

(٦–٢١) **نشاط** (١٩):

تفسير وتركيب بيانات المناخ المدرسي

Interpretation and Synthesis of School Climate Data

يمكن الحصول على البيانات الخاصة بالمناخ المدرسي من خلال استبيان ملامح (بروفيل) المناخ المدرسي أو من خلال الأدوات أو استطلاعات المعلمين (نشاط ١٨) للحصول على البيانات الخاصة بهذا

المناخ ومن ثم تحليلها والتوصل إلى نتائج أو تعميمات أو تركيبات تخص المدرسة.

(٦-٢٢) **نشاط** (٢٠):

لعبة محاكاة الموازنة Budget Simulation Game

لعبة محاكاة الموازنة هذه تُصمم بحيث ينشغل المشاركون في سلسلة من حل المشكلات والمشاركة في أنشطة اتخاذ القرارات Decision making activities.

بدايةً فالمشاركون يشعرون بالصعوبة في الوصول للإجابة أو الحلول للقضايا المعقدة، وبالرغم من ذلك فالاحترام والتقدير لمن ينشغلوا في اتخاذ القرارات ولو لم يتوصلوا إلى حلول جذرية في هذه القرارات إلا أن عملهم هذا يكون ذا قيمة وتقدير.

(٦-٢٣) **نشاط** (٢١):

توضيح القيم Values Clarification

من المعلوم أنه في حياتنا اليومية نرى كثيرًا من المواضيع أو السلوكيات التي نشعر بالرضا عنها ونقدرها وتصبح لها قيمة عندنا، ولو أن هذا التقدير في الواقع هو ناتج اجتماعي يبدأ الفرد بنقله تدريجيًا وببطء حتى يصبح جزءًا منه ويتبناه ويستخدمه كما لو كان نابعًا منه ويصبح من الثبات والاستقرار لدى الفرد بحيث يصل مستوى الاتجاه أو المعتقد، ويظهر الفرد هذا السلوك بدرجة من الاستمرارية والثبات في المواقف المناسبة بحيث يشتهر عن الفرد أنه يتصف بهذا الاتجاه أو المعتقد أو القيمة[١].

من القيم التي تتوفر لدى العاملين في المناخ المدرسي القيم

---

(١) إبراهيم بسيوني عميرة: المنهج وعناصره، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦، ص١١٣.

الأخلاقية مثل التواضع والتسامح والانتماء والقيم الاجتماعية والقيم الجسمانية والأمن والقيم العملية والقيم المعرفية والعدالة وغيرها من القيم.

والتخطيط التربوي يتضمن تحديد وتعيين القيم السائدة بين الطلاب ومتابعة هذا العمل وتكراره على فترات زمنية ثابتة بحيث يمكن معرفة اتجاهات التغيرات القيمية لديهم.

ويمكن لمدير المدرسة توفير المقاييس والاستبيانات الخاصة بالقيم وتفضيلاتها لدى الطلاب والمعلمين لتحديد نوع القيم الإنسانية المتوفرة لدى أفراد هذا المجتمع المدرسي والتركيز على قيم مثل حب المعرفة والاطلاع ودافعية التحصيل.

(٦-٢٤) **نشاط** (٢٢):

سجل تحصيل الأداء الذاتي (S.P.A.R)

○Self Performance Achievement Record

إن سجل تحصيل الأداء الذاتي (SPAR) ما هو إلا خطة وفعل ومرشد لتقييم عمل لهؤلاء الذين لا يمتلكون أو لا يستخدمون أي نظم تخطيط أخرى.

ويتم في هذا النشاط تسجيل مكتمل خطوة بخطوة كما في خطوات التعليم المبرمج عن سير التلميذ أو المعلم خلال مسيرته ضمن العاملين في برنامج المناخ المدرسي. ويمكن الاستفادة من ذلك السجل في عمليات تقيم وتقويم الأداء الخاص بهذا الشخص وأخذ تغذية رجعية عن مستوى تقدمه وإنتاجه.

(٦–٢٥) **نشاط** (٢٣):

نموذج للتغير Model for change

يمكن الطلب إلى أعضاء اللجان الاستشارية المساندة تقديم ورقة عمل تعمل كمرشد إلى تحسينات تخطيط المدرسة والتي تقود إلى التغيير الإيجابي في المدرسة.

(٦–٢٦) **نشاط** (٢٤):

استبيان وصف المناخ التنظيمي (OCDQ)

Organization Climate Description Questionnaire

من ضمن الأنشطة التي يمكن الاستفادة منها هو استخدام استبيان وصف المناخ التنظيمي (OCDQ) وهذه الأداة صُممت لقياس المناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية ويمكن استخدامه في المدارس الثانوية Secondary schools وهذه الأداة تركز على التفاعل الاجتماعي المُدرك بين المدير والمعلمين وكذلك بين المعلمين أنفسهم.

وهذه الأداة مصممة على فرضية أنه من الممكن لأعمال مدير المدرسة أن تظهر للعيان بسهولة.

هناك ثمان مقاييس فرعية يشملها هذا المقياس والتي بدورها يمكن أن تحدد بروفيل المناخ التنظيمي وهي التحرر من العمل، العرقلة (الإعاقة للعمل)، روح التضامن، الألفة، المودة، التوكيد على الإنتاج، العمل بالإكراه، مراعاة مشاعر الآخرين.

الفصـــل السابـــع

استبيان ملامح «بروفيل» المناخ المدرسي

School Climate Profile Questionnaire

(٧-١) مقدمة.

(٧-٢) بروفيل المناخ المدرسي.

(٧-٣) توجيهات بخصوص تصحيح الاستبيان (البروفيل).

الفصل السابع

استبيان ملامح (بروفيل) المناخ المدرسي

School Climate Profile Questionnaire

(٧-١) مقـــدمة

هذه الأداة صُممت لخدمة غرضين أساسيين هما:

أولاً : التزويد بوسيلة مناسبة لتقييم عوامل المناخ المدرسي ومحدداته Determinants بحيث تجعل القرارات الأولية تدور حول أولوية أهداف تحسين المشاريع الخاصة بالمناخ.

ثانيًا : أنها تمثل نموذجًا يُهتدى به في كل مدرسة يريد إداريوها أن يقفوا على ملامح المناخ المدرسي لديهم.

هذه الأداة تشمل عينة من خمس مؤشرات تغطي عوامل المناخ ومحدداته في الخطة المفاهيمية الموضحة في صفحات الفصل الثاني من هذا الكتاب.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه يتميز بعدم وجود بند ما مكرر في كل مؤشر مما يضيف أهمية لذلك.

والأداة أيضًا ذات قيمة كبيرة لأنها أداة تقييم شاملة للمناخ المدرسي، وهذا التقييم يمكن اعتباره نهائي وشامل. والأداة تزودنا بالبيانات التي تساعد في تقرير العوامل والمحددات للمناخ والتي يجب أن يُنظر إليها بشدة واهتمام.

الأداة تحتاج إلى حوالي من عشرين إلى خمس وعشرين دقيقة للاستجابة عنها ولها رزمة في أربعة أجزاء أو أربعة محاور كل منها يتعلق بأحد المفاهيم الخاصة المناخ.

يمكن تطبيق هذه الأداة في مرات أو جلسات قصيرة متعددة بدل مرة واحدة إذا ثبت أنها أكثر مناسبة في مثل هذا الموقف.

البيانات المأخوذة عن هذه الأداة ستكون أكثر قوة إذا ما طُبقت أو جُمعت من أناس ينظرون إلى المدرسة من مناظير مختلفة، وعلى ذلك فالخطط يجب أن تعمل لجمع البيانات من المدرسين، الطلاب، الإداريون، أعضاء الهيئة التدريسية، المساندون، وأولياء الأمور.

من الأهمية أن تؤسس البيانات على إدراكات الناس بكيفية الأشياء أو كيف يشعرون نحوهم، أي إن غالبية السلوك يجب أن يكون مدفوعًا أو موجهًا عن طريق إدراكات الأفراد للواقع والحقيقة الماثلة.

ومع ذلك يجب أن يكون واضحًا أن بعض أنواع من المعلومات الأخرى يمكن أن تؤخذ عن طريق :

أ - الملاحظة Observation.

ب- تحليل السلوك Behavioral Analysis.

وهذا أيضًا مفيد لجهود عمليات التشخيص المكثفة Extensive diagnostic efforts.

إن البيانات المأخوذة من هذا البروفيل يمكن أن تُحلل بالعديد من الطرق المثيرة وهي:

أي العوامل أو المحددات للمناخ الأقل تقديرًا على المقياس؟ وأيها الأعلى تقديرًا؟ ربما العوامل أو المحددات الأقل على المقياس يمكن اعتبارها مؤشرًا لتحسين مشاريع المناخ.

١- لأي العوامل أو المحددات للمناخ تعود التمايزات والاختلافات Discrepancies بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون أيهما الأكبر ؟

٢- إذا كان هناك اختلافًا كبيرًا ربما يعود ذلك إلى التنافر Dissonance أو عدم فهم المفاهيم المقدمة وبالتالي يجب أن تُفحص هذه.

٣- هل هناك اختلافٌ في الدرجات بين ترتيب إحدى مجموعات الحكم بطريقة ترتيب العوامل ومحددات المناخ عن الطريقة التي رتبت فيها هذه العوامل والمحددات من قِبَل مجموعة حكم أخرى (بغض النظر عما هو كائن أو عما يجب أن يكون)؟

وإذا كان كذلك فإن هذه الاختلافات تعد مؤشرًا يحتاج لمناقشات واختيارات إضافية.

(٢-٧) ملامح (بروفيل) المناخ المدرسي School Climate Profile

هذه الأداة جزء من وصف مكثف وتحليل للمناخ المدرسي ويجب أن تُستخدم مقترنة مع تحسين المناخ المدرسي (التحدي الصعب لمدير المدرسة).

الاسم :

طالب (   )   معلم (   )   ولي أمر (   )

سكرتير (   )   إداري في المدرسة (   )

عضو هيئة تدريس (   )   مراقب تعليم (   )

إداري مركزي (   )

البيـــــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
الجزء الأول : عوامل المناخ العامة : **General Climate Factors** **Respect الاحترام**						
١- في هذه المدرسة حتى الطلاب منخفضي التحصيل محترمون.						
٢- المدرسون يعاملون الطلاب عامة باحترام.						

البيـــــــان	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
٣- في هذه المدرسة الوالدان يعتبران من أهم المتعاونين. ٤- المدرسون المتخصصون في أي مرحلة يحترمون زملائهم في نفس التخصص. ٥- المدرسون في هذه المدرسة فخورون بأنهم مدرسون.						
الثقة Trust ١- الطلاب يشعرون أن مدرسيهم في جانبهم. ٢- حيث إننا دائمًا لا نتفق فإننا نشرك من لهم علاقة على انفراد معنا. ٣- مديرنا متحدث جيد عن ميولنا وحاجاتنا أمام المسئولين في التعليم. ٤- الطلاب يجتمعون مع معلميهم ليسمعوا وجهة نظرهم من القضية ليكونوا عادلين معهم. ٥- المدرسون يثقون بالأحكام التي يصدرها الطلاب بقضاياهم المدرسية. قضاياهم المدرسية.						

البيــــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
الروح المعنوية العالية: High Moral						
١- هذه المدرسة تجعل الطلاب متحمسين للتعلم.						
٢- المدرسون يشعرن بالاعتزاز في المدرسة وطلابها.						
٣- المدرسون وأولياء الأمور والطلاب يمكن أن يحتجوا للدفاع عن برنامج المدرسة.						
٤- أحب العمل في هذه المدرسة.						
٥- حضور الطلاب جيد ولكنهم يبقون بعيدين إلا في الحالات الطارئة أو الأمور المستعجلة ولأسباب معقولة (مقبولة).						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
الفرصة للمداخلة: **Opportunity for input**						
١- أشعر أن أفكاري يُستمع إليها وتستخدم في هذه المدرسة.						
٢- عندما تتخذ قرارات هامة حول البرنامج المدرسي أكون قد سمعت عنها واشتركت في مناقشاتها.						
٣- القرارات الهامة المتخذة في المدرسة تكون بمشاركة من المعلمين، والطلاب والإدارة.						
٤- على الرغم من عدم تصويتي على غالبية القرارات المتخذة في المدرسة لكنني أشعر أنني أنال بعض الأهمية في المداخلة في هذه القرارات.						
٥- عندما يتكلم الجميع ويعملون أشعر أنني مُقدَّر في هذه المدرسة.						
الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي: **Continuous academic & social growth**						
١- المدرسون مفعمون بالحيوية يحبون الحياة يعملون أشياء يميلون إليها خارج المدرسة.						

البيـــــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٢- المدرسون في هذه المدرسة يبحثون في الداخل أو الخارج عن أفضل الطرق في التعليم والتدريس.						
٣- الطلاب في المدرسة يشعرون أن برامجها ذات معنى ومرتبطة مع حاجاتهم الحالية والمستقبلية.						
٤- المدير يتطور ويتعلم أيضًا فهو دائمًا يبحث عن أفكار جديدة.						
٥- المدرسة تساعد الوالدين على التطوير بإعطائهم الفرص المنتظمة لانضمامهم في نشاطات التعلم وفحص الأفكار الجديدة.						
التماسك Cohesiveness						
١- الطلاب يفضلون الالتحاق بهذه المدرسة دون غيرها.						
٢- نجد روحنا وأنفسنا في هذه المدرسة.						
٣- المدير والمعلمون يتعاونون من أجل جعل المدرسة تسير بفاعلية.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٤- الفروق بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة تعتبر مساهمة لإثراء المدرسة وليس لها تأثير سلبي.						
٥- الطلاب المستجدين وأعضاء الهيئة التدريسية المستجدين يشعرون بالترحاب وأنهم جزء من المجموعة.						
التجديد المدرسي : School Renewal						
١- المدرسون يشجعون على التجديد في فصولهم وليس الجمود.						
٢- عندما يقع طالب في مشكلة خاصة فالمدرسة تعمل الخطط لمساعدة الطالب على حلها.						
٣- الطلاب يُشَجَّعون على أن يكونوا ابتكاريين وليسوا جامدين.						
٤- عندما تُقَدَّم برامج جديدة فإن الجهود تُبذل بحرص لكي يتم التكيف مع الحاجات الخاصة للمجتمع وهذه المدرسة.						
٥- عندما تظهر مشكلة فالمدرسة تقوم بالإجراءات لحلها، هذه المشكلات يُنظر إليها على أنها تحديات وليست كالصخور بالنسبة للقارب.						

البيـــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
الرعاية : Caring						
١- مدير المدرسة حقيقة يهتم برعاية الطلاب.						
٢- غالبية الطلاب في هذه المدرسة ودودين.						
٣- هناك شخص ما في هذه المدرسة والذي أعتبر نفسي محسوبًا عليه.						
٤- أعتقد أن الأشخاص في هذه المدرسة يهتمون بي كشخص فيما يتعلق بي أكثر من كيف سيكون حكمي على المدرسة.						
٥- المدرسة ألطف مكان عندي لأنني أشعر فيها أنني مرغوب ويحتاجونني فيها.						

<table>
<tr><th rowspan="2">البيـــــــان</th><th colspan="3">ما هو كائن</th><th colspan="3">ما يجب أن يكون</th></tr>
<tr><th>نادرًا</th><th>مناسبة</th><th>دائمًا</th><th>نادرًا</th><th>مناسبة</th><th>دائمًا</th></tr>
<tr><td><u>الجزء الثاني :</u>
محددات البرنامج **Program Determinants**
التعلم النشط: **Active learning**
١- الطلاب يشاركون في تحديد أهداف التعلم.
٢- المدرسون يتعلمون بنشاط.
٣- تزود المدرسة بالفرص وتحت إشرافها لعمل بعض الأشياء مما يتعلمه الطلاب.
٤- برامج هذه المدرسة تثير الأفكار الخلاقة والتعبير.
٥- الكتب المقررة والمناهج تكون مساعدة أفضل من التدريس الخلاّق المحدود والتعليم في مدارسنا.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
توقعات أداء الأفراد: **Individualized Performance Expectations** ١- كل الطلاب لديهم قدرات (عقلية- فنية- اجتماعية- يدوية) خاصة تتحداهم. ٢- المدرسون يستخدمون مجالات واسعة في تدريس المواد باستخدام الوسائط. ٣- تعيينات الواجب المنزلي لا تعطى نفسها لكل الطلاب في الفصل الواحد. ٤- جميع الطلاب غير ملزمين بنفس المعايير. ٥- المدرسون يعرفون طلابهم كأفراد.						
اختلاف بيئات التعلم : **Varied learning Environments** ١- كثير من الفرص تعطى للتعليم الفردي والمجموعات الصغيرة كما في بالنسبة للمجموعات داخل حجرة الدراسة. ٢- الطلاب يعطون الفرصة ليقرروا المشاركة مع مدرسيهم والذين لهم نمط تدريس معين ويشجعون الطلاب لتعلم هذا النمط. ٣- المدرسون يستخدمون مجالاً واسعًا في التدريس باستخدام المواد والوسائط.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٤- برامج المدرسة ممتدة إلى المحيط الخارجي للبناء المدرسي لجميع الطلاب. ٥- المدرسون والإداريون يخططون لبرامج تعليمية للأفراد أثناء الخدمة لتدعيم نموهم.						
المنهج المرن والنشاطات اللاصفية : **Flexible curriculum and extra curricular activities** ١- برامج المدرسة مناسبة للطلاب الغير مواطنين. ٢- المدرسون يعطون الطرق[1] البديلة لمواجهة متطلبات المنهج. ٣- المدرسون يجربون التجديد في البرامج المدرسية.						
٤- المدرسون يعرفون كيف يعدلون خطط دروسهم على أساس مقترحات الطلاب. ٥- النشاطات اللاصفية (الفوقمنهجية) تروق للمجاميع المختلفة من الطلاب.						
المساندة والبناء المناسب لنضج المتعلمين: **Support and structure appropriate to learners maturity.** ١- برنامج المدرسة يشجع الطلاب على تنمية الانضباط النفسي والمبادأة.						

البيـــــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٢- الإدارة تدعم وتساعد الطلاب.						
٣- الإدارة تدعم وتساعد المدرسين.						
٤- أعضاء الهيئة التدريسية يرغبون في مساعدة كل طالب على التعلم.						
٥- حاجات قليل من الطلاب للإشراف الضيق والتعليم الحديث تقابل بدون العمل على إشعار الطلاب بالقمع.						
قواعد التعاون المحددة : **Rules Cooperatively Determined**						
١- المدرسة تُدار بمجموعة من القواعد والتي ينفذها المعلمين والطلاب والوالدين.						
٢- القواعد قليلة وبسيطة.						
٣- المعلمون والطلاب يعملون معًا على تضييق هذه القواعد من خلال السلوكيات داخل حجرة الدراسة.						
٤- معظم أعضاء هيئة التدريس والطلاب يحترمون قواعد المدرسة.						

البيـــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
أنظمة الثواب المختلفة : **Varied reward system** ١- نظام الدرجات يكافئ كل طالب على جهوده في علاقته مع قدراته الخاصة.						
٢- الطلاب يعرفون المساحات المستخدمة لتقويم تقدمهم. ٣- المدرسون يكافئون على تفردهم بالتدريس الجيد. ٤- المدير حريص على أن يترك أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب يُعْرفون عندما يعملون أشياء خاصة جيدة. ٥- غالبية الطلاب يحصلون على تقدير إيجابي من أعضاء الهيئة التدريسية.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
<u>الجزء الثالث :</u> محددات العملية : Process Determination القدرة على حل المشكلات : **Problem solving abilities** ١- المشكلات في هذه المدرسة واضحة ونعمل عليها بانفتاح ولا يسمح بتوسعها. ٢- إذا كان لدي مشكلة مدرسية أشعر أن هناك قنوات تُفتح لي كي أتمكن من العمل في هذه المشكلة. ٣- العاملون في هذه المدرسة يعملون عملاً جيدًا حيث الفحص وتجريب مجموعة من البدائل للحلول قبل أن يجربوا إحداها.						
٤- الأفكار المأخوذة من الأخوة الأجانب تؤخذ ضمن جهود حل المشكلة. ٥- العاملون في هذه المدرسة يحلون المشكلات ولا يتحدثون عنها.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
تحسين أهداف المدرسة : Improvement of school goals ١- هذه المدرسة وضعت بعض الأهداف الجيدة لهذا العام وأنا أعرف ذلك عنها. ٢- لقد وضعت مجموعة من الأهداف الشخصية لهذا العام مرتبطة بالمدرسة وشاركتُ في هذه الأهداف مع آخرين.						
٣- اندماج المجتمع بدا واضحًا في تطوير أهداف المدرسة. ٤- أهداف هذه المدرسة تستخدم لتزويد الاتجاه نحو البرامج المدرسية. ٥- أهداف المدرسة مراجعة وحديثة.						
التحديد والعمل تحت الضغوط : Identifying & working with conflicts ١- في هذه المدرسة بعض الأشخاص لديهم أفكارًا وقيمًا مختلفة حيث اغتنام الفرصة للظهور. ٢- هناك طرق تسمح لي بالوصول إلى سلطة عليا إذا ما كان هناك قرارات غير عادلة.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٣- المدرسة تعتقد أن هناك بدائل متعددة لحلول غالبية المشاكل.						
٤- المدير هنا يحاول أن يعامل مع الصراعات بطريقة بناءة وليس بطريقة ضع الغطاء عليها.						
٥- عندما تكون هناك صراعات في المدرسة فالنتيجة تكون بناءة وليس هدمية.						
الاتصالات الفاعلة : **Effective communications**						
١- المدرسون يشعرون بحرية لدى اتصالهم مع المدير.						
٢- أشعر أن المدرسين أصدقائي ومن السهل التحدث إليهم.						
٣- المدير يتحدث إلينا بصراحة وصدر رحب.						
٤- المدرسون جاهزون للطلاب الذين يريدون المساعدة.						
٥- هناك تواصل جيد بين المجموعات المختلفة في المدرسة لجعل الطلاب بمختلف تبايناتهم يعملون.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
المشاركة في صنع القرار : **Involvement in decision making** ١- المدرسون يساهمون في اختيار أعضاء جدد للهيئة التدريسية. ٢- الوالدان يساعدان في علم التقارير حول برامج المدرسة. ٣- القرارات ذات التأثير في المدرسة تتخذ من قِبَل أمانة التعليم بعد إعطاء الفرصة لمدير المدرسة والمدرسين والطلاب للمناقشة والمداخلة. ٤- لدى التأثير في القرارات التي تؤثر في مباشرة من خلال المدرسة.						
٥- مندوبو (ممثلو) الطلاب يشاركون في وضع قرارات هامة.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
الاستقلالية مع المسئولية : **Autonomy with accountability** ١- المدرسون والطلاب والوالدان يساعدون في تقييم برامج المدرسة. ٢- تقويم المدرس يستخدم في تحسين أدائه. ٣- المدرسون والطلاب يمكن أن ينحرفوا عن البرامج المفروضة. ٤- المدير يشجع التجريب في التدريس. ٥- المدرسون يرجعون المسئولية على المدرسة في تزويد فرص التعليم لكل الطلاب.						
استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة : **Effective teaching learning strategies** ١- المدرسون في هذه المدرسة يعرفون كيف يُدَرِّسون وماذا سوف يُدَرِّسون. ٢- عندما يدرس المدرس شخص فالاستراتيجية لا تبدو أنه يعمل من أجل طالب بعينه بل يجرب مع الآخرين. ٣- هذا المجتمع يساند تقنيات التدريس الجديدة والتجديدية.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٤- برامج المعلمين أثناء الخدمة متوفرة للمدرسين حيث مساعدة المدرسين على الحفاظ على أفضل استراتيجيات التدريس المعاصرة. ٥- النظام المدرسي يشجع الطلاب على مساعدة زملائهم بالأنشطة التعليمية.						
القدرة على التخطيط للمستقبل : **Ability to plan for the future** ١- في هذه المدرسة شعارنا انظر أمامك ولا تضيع وقتك في إطفاء النيران. ٢- مدير مدرستنا رجل أفكار. ٣- أولياء الأمور والشخصيات البارزة في المجتمع لديهم الفرص للتعاون رسميًا مع المدرسة على الأقل مرة في السنة لعلم أشياء نريد أن نراها تحدث في مدرستنا.						
٤- بعض البرامج في مدرستنا تنتهي بانتهاء العام الدراسي. ٥- مدرستنا في طليعة المدارس دومًا.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
الجزء الرابع : **محددات المادة : Material Determination** **كفاية الموارد : Adequate resources** ١- يوجد أعضاء هيئة تدريس كافيين في هذه المدرسة. ٢- المواد التعليمية كافية لبرنامج المدرسة. ٣- المواد الخاصة بالمنهج والمستخدمة في هذه المدرسة تعطي التحديد المناسب والدقة. ٤- تزود المدرسة بالموارد حتى يستفيد الطلاب بميزة من فرص التعليم في المجتمع خلال الرحلات الميدانية، الدراسة، الأنشطة الزراعية. ٥- المرتبات الحالية للمدرسين تناسب المعرفة المتواضعة لمستوى الخدمة الاحترافية المقدمة من المدرس إلى المجتمع.						
المساندة وكفاية النظام اللوجستي: **Supportive & Efficient Logistical System** ١- المدرسون والطلاب قادرون على أن يحصلوا على المواد التعليمية التي يحتاجونها في الوقت الذي يريدون.						

البيـــــــان	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
٢- الميزانيـة المخصصـة لهـذه المدرسـة تزيـد فـرص المدرسـين ليقـدموا التوصـيات والأحكـام حـول الأولويات للمواد التي يحاجونها في برنامجهم.						
٣- النظـام المسـاند لهـذه المدرسـة يتبنـى التجديـد والتدريس الفعال والفرص للتعليم النشط أفضل من تجميدهم وإعاقتهم.						
٤- المـواد الضـرورية والتمويـل لخبـرات التعلـيم متـوفرة وجاهزة عند الحاجة.						
٥- لا وقـت يسـتهلك أو يضـيع فـي إجـراءات طلـب استخدام الموارد.						
مناسبة زراعة المدرسة : Suitability of School Plant						
١- مـن دواعـي السـرور أن نكـون فـي هـذا المبنـى أنـه دائمًا نظيفًا ومجهز جيدًا.						
٢- هـذا المبنـى المدرسـي يتميـز بمسـاحات طبيعيـة مزروعة وترتيبات نحتاجها للتواصل مع أنواع البرامج التي نريدها.						
٣- الطلاب والعاملون في المدرسة فخورون بمزروعات المدرسة والمساعدة على الاحتفاظ بجاذبيتها.						

البيـــــــان	ما هو كائن			ما يجب أن يكون		
	نادرًا	مناسبة	دائمًا	نادرًا	مناسبة	دائمًا
٤- الأرض المحيطة بالمدرسة جذابة وتزودنا بجمال لخلق الأنشطة الزراعية.						
٥- توفر الأماكن الكثيرة لوقوف السيارات أمام المدرسة يجعل خروج الطلاب من المدرسة بأمان إلى منازلهم.						

(٧-٣) توجيهات بخصوص تصحيح الاستبيان «البروفيل»

١- بعد جمع أوراق الاستبيانات من فئات الأشخاص المستجيبين: طلاب، مدرسون، أولياء الأمور (الوالدين)، إداريون، ويمكن الموجهون التربويون أو إداريون مركزيون.

٢- يتم فصل الاسبتيانات الخاصة بكل فئة من الفئات السابقة الذكر: طلاب، مدرسون، ....

٣- توضع للمستجيب درجة إذا كانت استجابته أسفل كلمة (عمود) نادرًا، ودرجتان إذا كانت استجابته أسفل كلمة (عمود) مناسبة، وثلاث درجات إذا كانت استجابته أسفل كلمة (عمود) دائمًا.

٤- حيث إنه يوجد ٥ بنود لكل مكون فرعي من مكونات الاستبيان الثلاث فإن مجموع الدرجات لكل مستجيب على كل فرع تكون محصورة بين ٥ درجات و١٥ درجة.

٥- تُجمع درجات كل فرع وتُسجل في المستطيل المرسوم في أسفل البنود الخمسة (مجموع لما هو كائن ومجموع لـ ما يجب أن يكون).

٦- تُجمع الدرجات الكلية (مجموع درجات كل فرع) لكل فئة، فمثلاً ليكن العامل «الثقة» من عوامل المناخ العام وأخذنا استجابات المدرسين وعددهم عشرة.

المدرسون	ما هو كائن	ما يجب أن يكون
١	١٠	١٤
٢	١٠	١٤
٣	١١	١٣
٤	١٣	١٥
٥	١٢	١٤
٦	١١	١٣
٧	١٣	١٥
٨	١١	١٥
٩	١٢	١٤
١٠	١١	١٣
	١١٤	١٤٠

٧- احسب متوسط درجة العشرة مدرسين بقسمة مجموع درجاتهم على عددهم للاستجابتين (ما هو كائن، ما يجب أن يكون)

$\overline{س}_1 = \frac{114}{10} = 11.4$

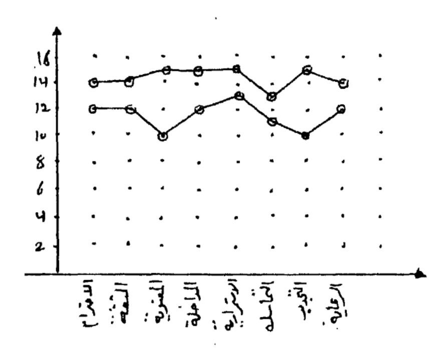
$\overline{س}_2 = \frac{140}{10} = 14$ وتسجل هذه النتيجة في الملخص.

٨- تُحسب المتوسطات لكل عوامل المناخ:

فمثلاً بالنسبة لعوامل المناخ العام : مجموعة المدرسين

	ما هو كائن $\overline{س}_1$	ما سوف يكون $\overline{س}_2$
الاحترام	١٢	١٤
الثقة	١١,٤	١٤
المعنوية العالية	١٠	١٥
الفرصة للمداخلة	١٢	١٥
الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي	١٣	١٤
التماسك	١١	١٣
التجديد المدرسي	١٠	١٥
الرعاية	١٢	١٤

٩- تمثيل هذه العلاقة لمجموعة العوامل الثمانية (الاحترام، الثقة، ....، الرعاية) بيانيًا :



١٠- بعد انتهاء عملية المقارنة بين الفئات المختلفة على جميع محاور الاستبيان (الأجزاء الثلاثة) وكذلك المقارنة بين الفئات على كل محور على حده.

١١- يمكن عمل ملخص يوضح هذه النتائج والذي سوف يعطي صورة كلية عن المناخ المدرسي علمًا بأن هذه النتائج لا تتأثر كليةً بكثرة أعداد المستجيبين لأننا نتعامل مع متوسط المتوسطات لكل مجموعة (فئة) من مجموعات (فئات) الحكم ولنوضح فكرة المتوسط.

بالنظر إلى عوامل المناخ ولنأخذ عامل الثقة Trust ولنفرض أن ملخص القائمة يوضح الدرجات على متوسط الدرجات في عمود ما هو كائن :

الفئـة	المتوسط $\overline{س}_1$
طـلاب	١٣
مدرسون	١٥
الوالدين	١٢
إداريون	١٥
إداريون مركزيون	١٥
المجموع	٧٠

متوسط المتوسطات = $\frac{70}{5} = 14$

إذن درجة المتوسط ١٤ من أجل ما هو كائن وذلك لجانب الثقة.

الفصــل الثامــــن
محــــددات المنـــاخ المدرســي
School Climate Determinants

(٨-١) مقدمة.

(٨-٢) محددات البرنامج.

(٨-٣) محددات العملية.

(٨-٤) محددات المادة.

الفصل الثامن

محـددات المناخ المدرسي

School Climate Determinants

(٨-١) مقـدمة :

فـي هـذا الفصـل سنوضـح كـل المحـددات المسـهمة فـي المنـاخ المدرسي والتي قد سبق أن وُصفت إضافة إلى المؤشرات Indicators التي صُممت وزودت لإعطاء القارئ صورة واضحة عن ماهية وشكل كل محدد فـي المدرسـة، والمنـاخ لهذه المحددات يمكن اعتباره مثلاً أو نموذجًا يبنى عليه تحقيق أهداف المدرسة وأهداف التربية.

(٨-٢) محـددات البرنامج Program Determinants

أولاً : الفرص للتعلم النشط:

Opportunities for Active Learning

عنـدما تتـاح الفـرص للطـلاب للـتعلم الفعّـال أو الـتعلم النشـط، أي الـتعلم الـذي يرتكـز علـى المـتعلم ولـيس علـى المعلـم حتـى يتـرك للطـلاب الفرص للسؤال والمحاولة والخطأ والتجريب والاستفادة من الأخطاء، عندها يصبح هؤلاء الطلاب مندمجين كلية في عمليات التعلم فيزيائيًا وعقليًا.

فـي التعلم النشط تُصمم نشاطات التعلم لتشجيع الطلاب علـى أن ينجزوا بنجاح بعض أنواع من المهام أو الأفعال.

والطـلاب يجب ن يكونوا قادرين على أن يبرهنوا علـى قدرتهم على تلخيص وتحليل معرفتهم ومهاراتهم.

مؤشرات التعلم النشط (الفعال):

هناك مجموعة من المؤشرات الخاصة بالتعلم الفعّال منها:

أ - التفاعل الفردي Individual interaction.

ب - تفاعل المجموعات Group interaction.

جـ- أساليب الاستقصاء في التعلم.

د - مشاركة الطلاب في تحديد حاجاتهم الخاصة وفي التخطيط لبرامجهم.

هـ - احتياطي الفرص من التعلم للطلاب خارج المدرسة.

و - توفير الفرص للطلاب لخبرات التعليم المهني والتي ربما تصبح بمرور الوقت متصلة وضمن قيم الطلاب.

كيف يمكن أن يكون ذلك مُدركًا ؟

يمكن أن يتم ذلك من خلال المتغيرات الممثلة للمناخ المدرسي وهي :

المدير والإداريون الآخرون

Principal and other administrators:

١- هل عمل أو عملوا مع أعضاء الهيئة التدريسية أو الطلاب في فرص التعليم الفعال (النشط) في المدرسة والمجتمع.

٢- المشاركة في الأفكار وتزويد المدرسين بالمساندة والدعم.

٣- تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالتقويم المستمر والشامل والتغذية المرتدة فيما يتصل بفرص التعلم النشط.

الطلاب Students :

١- يشعرون أن المنهج الذي يتعامون معه يشجعهم على المشاركة Participants في عمليات التعلم.

٢- يعتقدون أنهم يمارسون نشاطات التعلم داخل المدرسة وخارجها.

٣- يعرفون أنه يوجد شخص ما يستطيعون أن يتفاعلوا ويتفاهموا معه لمناقشة أي مشكلة تعليمية.

٤- هل تتاح لهم الفرص لمساعدة الآخرين في المدرسة والمجتمع.

٥- التفاعل المنتظم مع المدرسين لتصميم نشاطات التعلم الفردي Individual learning activities.

الهيئة التدريسية Teaching Staff :

١- يشعرون بالمساندة في الجهود لتزويد فرص التعلم النشط.

٢- تقوم بالتدريبات لخبرات التعلم النشط للطلاب مقابل لطريقة المحاضرة الجامدة Strictly lecture method.

٣- البحث المستمر لمداخل جديدة لفرص التعلم النشط داخل وخارج المدرسة.

٤- تقوم بالعمل على إشراك أولياء الأمور خاصة الأبوين والمجتمع في تصميم نشاطات التعليم المنهجية أو بالأفكار الخاصة بذلك.

٥- الحماس في الحديث عن المدرسة وفرص التعلم النشط في صورة سلوك إيجابي محبب لأفراد المجتمع.

٦- تدعيم خبرات experiences التعليم النشط في البيت.

٧- اغتنام الفرص للمساعدة في اختيار برامج التعليم النشط لأبنائهم في المدرسة والمجتمع.

ثانيًا : توقعات الأداء الفردي (المتفرد):

Individualized Performance Expectations

١- لما كان الأفراد يتمايزون فيما بينهم من حيث قدرات الذكاء والتحصيل ويختلفون في الميول والاتجاهات (فروق فردية) لذلك لابد أن يتوفر في المناخ المدرسي العقلانية Reasonable والمرونة Flexible والتي تسمح بتوقعات الأداء الفردي (بطريقة شخصية) وبالتالي يجب توفر معايير Standards مختلفة للحكم على هذه التوقعات، وكذلك بالنسبة للمكافآت (لسوء الحظ فإن مدارسنا تكون مبرمجة مسبقًا ومحددة للمعايير الأكاديمية والاجتماعية والطبيعية لكل طالب).

٢- كثيرًا ما يشجع الأفراد ليضعوا الأهداف السلوكية والعملية لبرنامجهم.

٣- حيث ن التوقعات لأداء الأفراد تكون مختلفة فإنه ربما تكون هناك نزعة Tendency لقبول أداء أقل مقارنة بالأداء الأكثر.

٤- يجب أن تتوفر الرعاية Caring بحيث تسمح للفروقات الفردية أن تظهر وفي نفس الوقت تزويدهم بأقصى ما يمكن من التحدي والذي يعمل على زيادة دافعيتهم للتفكير والعمل وكذلك يكون حافزًا لهم.

٥- إذا كان البرنامج المعمول به يُطبق فرديًا فالمدرسة يجب أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد نقطة الدخول Entry point للأفراد ووضع أفكار التخطيط التعاوني لتلك الأنشطة المحفزة والتي يمكن توفيرها وتكون وثيقة الصلة Relevant بالبرنامج.

المدير والإداريون الآخرون :

١- يكونون مساندين ومؤدين لتفريد التوقعات.

٢- يشاركون مع مدراء آخرون وإداريون من خارج المدرسة (المجتمع) للعمل على مساندة تفريد التوقعات وأن يقدموا البرامج التنافسية الضرورية لتلك التوقعات.

٣- يعملون باستمرار على تقديم محفزات المهارات التي يحتاجها تفريد التعليم وتفريد التوقعات.

الطلاب :

١- يكونون دائمًا في تنافس مع أنفسهم أفضل منها مع الآخرين.

٢- يعتقدون دائمًا بوجود راشدين متحمسين يستمعون لمطالبهم من خلال برامج تفريد التعليم وأهدافه.

٣- قادرون على التعرف على مواضع القوة والضعف لديهم من خلال نشاطاتهم.

الهيئة التدريسية :

١- يتوفر لديها القدرات التنافسية لتشخيص حاجات الطلاب حسب ميولهم واتجاهاتهم.

٢- خلق المجال العقلاني والذي يسمح بالتوقعات الفردية.

٣- العمل معًا لتعلم مهارات Skills جديدة للاندماج في برامج التفريد.

٤- توظيف تكنولوجيا المعلومات في أنشطة تفريد التعليم.

٥- تشجيع الطلاب على ابتكار خطط واستراتيجيات التعلم باللعب.

الوالدان Parents :

١- كثيري الاطلاع ببرامج المدرسة ويساندون التوقعات المختلفة للطلاب مشتملين أولادهم.

٢- يعتقدون أن برامج المدرسة تتلاءم وتتوافق مع ميولهم.

٣- يسهمون في أخذ المعلومات من المدرسة لكي يستطيعوا أن يبنوا توقعات عقلانية عن أطفالهم (أبنائهم).

٤- يتصلون بحرية وسهولة مع أعضاء الهيئة التدريسية ومع الطلاب للمناقشة والمشاركة حول توقعاتهم تجاه برامج المدرسة.

ثالثًا : بيئات التعلم المتغايرة : Varied Learning Environments

المعلوم أنه لا توجد طريقة واحدة للتدريس، فهناك طرق العرض وطرق الاكتشاف، والاختلاف بين الطريقتين يكون في التركيز في عملية التعلم على المدرس أم على الطالب، فإذا كان التركيز منصبًا على المدرس والطالب مستمع وأحيانًا يناقش مثل طريقة المحاضرة هنا تسمى طريقة العرض، أما إذا كان التركيز منصبًا على المتعلم الطالب فتسمى بطرق الاكتشاف مثل طريقة الاكتشاف الموجه وطريقة الاكتشاف الحر وطريقة دورة التعلم[١] والتعليم البرنامجي. كما أن بيئات التعليم هذه تعتمد على حجم الفصل الدراسي Class size (عدد الطلاب) ومشكلات الانضباط داخل الصف.

---

(١) غالب الطويل: المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم، منشورات جامعة التحدي، ٢٠٠١-٢٠٠٢، ص١٥١.

إذن لا يوجد نمط واحد معياري للتعلم وبيئة التعلم تثير كلاً من الطلاب والمدرسين للتفاعل بطريقة مفتوحة وبحرية ومزاجية وتجانس وشعور بالتكيف مع هذا الجو، فإذا تحقق ذلك كان بمثابة البيئة التعليمية السليمة الإيجابية.

وعمليات تطوير البيئات التعليمية تحتاج إلى جهود في تطوير البرامج التعليمية وإيجاد البرامج البديلة Alternative Programing وهذه تتطلب من المناخ المدرسي أن يقدموا للطلاب المهارات والأدوات Tools اللازمة للبحث والتنقيب عن المعرفة الخاصة بهم.

كذلك يجب أن يترك الطلاب ليقدموا أفكارهم الخاصة باستقلالية، وأن يستفيدوا من المدرسين كمصادر للأدوات وليس للمعرفة إلا في أضيق نطاق، فعملية الاستفادة من المدرسين تكون بأسلوب يشبه الطريقة التي يستفيد منها الطلاب من الكتب والمكتبة والأفلام والأشرطة (الفيديو أو الكاسيت) ومصادر أخرى مثل شبكة الإنترنت.

المساعدة على أن يتعلم الطلاب لا تكون قاصرة على المدرسين في المدرسة بل يجب أن تتعداها إلى مدير المدرسة والإداريين وأعضاء آخرين في المجتمع، فالبيئة التعليمية يجب أن يدركها الطلاب ليست محدودة بحدود جدران المدرسة (المبنى المدرسي) ولكنها تمتد إلى المجتمع الذي يعيش فيه الطالب، والمجتمعات الأخرى التي يستطيع الطالب أن يتواصل معها عن طريق وسائل الاتصال المعروفة، فبرامج الطلاب أصبحت ليست قاصرة على البيئة الطبيعية وجداول Schedules المدرسة.

كيف يمكن أن نجسد ذلك؟

المدير والإداريون الآخرون :

١- تصور نماذج لمدارس بديلة أكثر فائدة حيث المناخ المدرسي الإيجابي.

٢- التعرف على أنواع كثيرة من بيئات التعلم المختلفة داخل وخارج المدرسة.

٣- بذل الجهود Efforts لتصغير حجم المدارس الكبيرة إلى مدارس صغيرة الحجم، فكلما كبرت المدرسة وكثر عدد طلابها كلما زادت مشاكل المدرسة خاصةً فيما يتعلق بعمليات الضبط.

٤- عمل مقابلات ومواجهات دورية مع جماعات الطلاب للتدارس في بيئات التعلم الناجحة.

٥- تدعيم ومساندة الاختلافات في وجهات النظر أفضل من الثبات Conformity.

٦- تزويد بيئات خاصة بالطلاب الموهوبين وذوي القدرات الخاصة ولكن ذلك يجب أن يتم بطريقة لا تلغيهم من التواصل مع زملائهم في المدرسة.

لنوضح مثالاً نموذجًا في هذا المجال :

«قال مدير المدرسة عن زياراته للفصول :

أريد أن أجد الحرية في أن أدخل وأخرج من فصل إلى فصل لا لغرض النقد وإنما لأوجد شعورًا بالتفاهم ولكي أزداد معرفة بكم وبطلابكم ولكي

أكون على بينة من أمري حين أتحدث إلى الآباء إذا استدعى الموقف إثارة مسألة تتعلق بإحدى طرق التدريس التي تتبعونها، وإذا شعرتم في أي وقت إنني قد أستطيع أن أفيدكم بشيء فلا تترددوا في المجيء إليّ»[1].

٧- المدراء يعرفون جيدا نظام تشغيل الكمبيوتر وطرق استخدامه في الاتصال والتدريب المتعمق وعلى استخدام طرق الاتصال وتغيير كلمة السر Password وفتح شبكات الاتصال، واستخدام برنامج محرر النصوص Word في البريد الإلكتروني E-Mail وغيرها من المهارات الأساسية اللازمة لتعامل المدير مع البيئة الإلكترونية للاتصال بالكمبيوتر[2] والذي يخدمه في التعرف على البيئات التعليمية المختلفة وكذلك مناقشة متعلقاتها مع المسئولين في دول أخرى.

الطلاب :

١- شعور الطلاب بأنهم يستطيعوا أن يغيروا من بيئات تعلمهم إذا احتاجوا لذلك.

٢- معرفة الخدمة التي يمكن أن يُزود بها الآخرين مثل تقديم نوعيات أفضل للتعلم وذلك أفضل من الحصول على هذه الخدمات بمعنى تعلم مبدأ العطاء مقابل مبدأ الأخذ.

---

(١) كمبيول وايلز : نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب، مكتبة الأنجلو المصرية، ط٣، ١٩٨٢، ص٤١٣.

(٢) الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، ط١، ٢٠٠١، ص١٦.

الهيئة :

١- تشعر بالراحة والاطمئنان بالسماح للطلاب بحرية الاختيار Choice لبيئة التعلم المناسبة.

٢- تحترم وتشجع أنماط ومداخل مختلفة من طرائق التدريس المناسبة.

٣- تزود الطلاب بالخيارات والأولويات حسب مستويات نضجهم العقلي والفكري والجسمي.

الوالدان Parents :

١- يشعرون بأنهم قادرون على الاختيار لأبنائهم من بيئات التعلم المختلفة والتي تتسق وتتفق مع قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط حياتهم Life styles.

٢- لديهم التسامح عند الخلافات بين أبناءهم وزملاءهم ولا يصرون على فرض نمط حياة أبناءهم على الجميع.

٣- لديهم الفرص التعليمية الجيدة التي يمكن بها مساعدة المجتمع عن طريق المدرسة.

٤- يستفيدوا من التعليم كمصدر إنساني للمجتمع.

٥- يستخدموا كمتطوعين Volunteers (المتقاعدون- الأمهات غير العاملات- غير الموظفين) لإثراء النقص في التعليم.

٦- يشعرون أن التعليم يأخذ مكانًا في جميع القطاعات من حياة المتعلمين (البعض ليسوا تحت السيطرة في المدرسة).

رابعًا : المنهج المرن والنشاطات فوقمنهجية (اللاصفية) :

Flexible Curriculum and Extra Curricular Activities

هذه الأنشطة اللاصفة تزودنا دائمًا بمعايير عن مدى سرعة قطع المنهج وخيارات المحتوى للمتعلمين (هل يمكن تغطية محتوى المنهج خلال الوعاء الزمني المحدد؟) والجدير بالذكر أن كل المتعلمين في المجموعة لا يُفترض أن تكون لديهم نفس الحاجات من المحتوى أو أن غالبيتهم سوف يتعلمون بنفس المعدل.

والنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية) تخدم غالبية الطلاب وتوضع كمواضيع لمواجهة التغير في حاجات الطلاب أثناء عمليات التطوير أو النمو للطلاب.

ودائمًا تكون مثل هذه المواضيع من المقررات الدراسية المستقلة والتي تعتمد على التسجيل المفتوح Open enrollment.

ويكون الهدف الرسمي منها إتاحة الفرصة للطلاب وأعضاء الهيئة والإداريين المشاركة في برامج المنهج والأنشطة فوقمنهجية.

وبالتالي تتوفر لكل العاملين في المناخ المدرسي: مدرسون، طلاب، إداريون، والدان، أولياء أمور، بخبرات تعليمية هدفها مقابلة حاجات المتعلمين.

كيف يمكن أن يظهر ذلك في كل من المدير والإداريون الآخرون والطلاب والهيئة التدريسية والوالدين؟

١- الطلاب يكون لديهم المجال الواسع من التنوع في الفرص للنجاح الأكاديمي والمهني بما يتفق مع ميولهم الشخصية وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي للمدرسة.

٢- البرامج التي تقود إلى النجاح والتخرج Graduation من المدرسة يجب أن تُحاك Tailored بدقة لتقابل حاجات الطلاب.

٣- التقويم المستمر وإعادة بناء أو تعديل Adjustment ما يقدم من أنشطة بما يتوازى مع الحاجات والميول ومعدلات سرعة تقدم الطلاب خاصة في التعلم الفردي.

٤- البرامج تزود الفرص لمستويات مداخل مختلفة وأيضًا لخبرات تعلم قصيرة المدى (أكثر من مساق دراسي) وكذلك بتقديم الخبرات المعمقة خلال فترات دراسية لا تزيد عن فصل دراسي (٣ شهور على الأكثر) ويتم معرفة الطلاب خلال هذه الفترة باللوائح والقوانين والعلاقة بين المدرس والطالب من حيث عملية تقييم أعمالهم وتقدير درجاتهم وكذلك معرفة اللوائح المحددة لعلاقة العمل بين المدرس وأمانة التعليم.

٥- الفرص لخبرات التعلم الفوقمنهجية (اللاصفية) يجب أن تزود من خلال متطلبات وحاجات السنة الدراسية كاملة وليس من خلال طلبيات مجزأة.

٦- محاولات تُبذل للاستفادة من كل مصادر المجتمع المتاحة من كل من البشر والمؤسسات داخل المجتمع والطبيعة (البيئة) وتعزيز الفرص التعليمية للطلاب.

٧- توفر الاستعداد لمواجهة المفاجآت والعمل على تنفيذ البرامج حسب أولوياتها ومراعاة البرامج المتضمن فيها الجماعات غير الوطنية في المجتمع.

خامسًا: المساندة والبناء المناسب لنضج المتعلمين :

Support and Structure Appropriate to Learner's Maturity

الجدير بالذكر أن هدف المدرسة تصميم البرامج والأنشطة ومتطلباتها واحتياجاتها والتي يجب أن تتسق وتتواكب دائمًا مع المتغيرات الفكرية والعقلية والاجتماعية والجسمية والصفات الشخصية الطبيعية للشباب أثناء مراحل نموهم من مراحل الطفولة Childhood والمراهقة Adolescence وهكذا..

لذلك فإن أول المتطلبات الضرورية لمحددات المناخ المدرسي هم مدرسو المدرسة الابتدائية، ومدرسو المدرسة الثانوية والذين يجب أن تتوفر فيهما لمعرفة العلمية وحُسن الاطلاع Knowledgeable والثقافة العامة والمعرفة بأصول التربية ومراحل نمو الطفل وتطورها وكيفية التعامل مع كل مرحلة.

كيف يمكن أن ندرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- يكونوا فطنين ويقظين ويعملون على تخفيض التعليم بما يناسب نضج الطلاب.

٢- يتأكدون من أن الطلاب لا يمكن أن يوضعوا في حالات تتطلب منهم قدرات Abilities تفوق مستوى نضجهم.

٣- تزويد المدير بالمهام المدرسية ليصمم لها البرامج لتحقيق الاتساق مع المعرفة بمراحل نمو الطفل والمراهق وتطويرها.

الطلاب Students :

١- يكونون قادرين لأخذ المبادأة لتعديل درجات التعلم (التحصيل).

٢- مساعدة الطلاب الآخرين من مستويات نضج مختلفة.

٣- تشجيع الطلاب الآخرين على اختيار المساقات التي تناسبهم.

الهيئة Staff :

١- تهيئة التوازن بين الحرية الشخصية والحرية في الاختيار وبين الهيكل أو البناء المناسب لنضج الطلاب.

٢- تهيئة الفرص للطلاب لممارسة الانضباط النفسي أو الشخصي وتحمل المسئولية.

الوالدان Parents :

- فهم برامج المدرسة لتزويد الطلاب في مستويات عمرية مختلفة بالتوجيهات المناسبة لتلك البرامج.

سادسًا : قواعد التعاون المحددة :

Rules Cooperatively Determined

العمليات الخاصة بتطوير قوانين ولوائح المدارس والأنظمة المتضمنة والخاصة بالمدرسين والطلاب والإداريين وعلاقة المدرسة بالمجتمع، هذه القوانين يجب أن تكون واضحة ومنطقية وعقلانية ومرغوبة من الجميع.

إن قواعد السلوك المحددة للطلاب غالبًا ما تكون مراعية لتقاليد وعادات المجتمع ونادرًا ما تحدث القوانين الخاصة بسلوكيات الطلاب بالرغم من تغير هذه السلوكيات بفعل المدخلات الجديدة على المجتمع من فضائيات واستخدام للتقنيات الحديثة والعولمة.

إن القوانين واللوائح والدساتير يجب أن تزود المساواة للجميع ويجب أن تقود إلى التماسك والثبات عن طريق التعاون وتجميع الخطوط المرشدة والمؤثرة والفاعلة لتطوير هذه القواعد والدساتير آخذين في الاعتبار السلوكيات المتوقعة من الطلاب.

فعلى سبيل المثال فالمدرسون وأولياء الأمور يكونون حريصين، كما يتوقعون من طلابهم أن يكونوا، فالمدرسون يعاملون الطلاب بوقار ونُبل وسمو واحترام Respect ، والالتزام بالمواعيد، وأداء الواجب المقدس والثقة والاعتداد بالنفس والمثابرة، كما يتوقعون من طلابهم أن يكونوا على هذه الشاكلة.

بعض المؤشرات لتحديد قواعد التعاون تشمل :

١- مجموعات الطلاب لديها الفرص لتطوير قواعد المدرسة.

٢- الوالدان وأولياء الأمور لديهم الفرص لتطوير قواعد المدرسة.

٣- الهيئة التدريسية لديها الفرص لتطوير لوائح المدرسة.

٤- قواعد ولوائح المدرسة توضع مختصرة وموضحة ومحددة لأنواع السلوك المرغوب فيه والذي يقود الطلاب إلى النمو والتطور.

٥- الطلاب لديهم الفهم الجيد للوائح والقوانين ويكونوا أكثر التزامًا Commitment للوائح المدرسية.

٦- المدرسون وأعضاء الهيئة يمثلون أنواع من السلوك الذي يتوقعه الطلاب.

سابعًا : أنظمة الثواب المتنوعة : Varied Reward System

إن الخبرات الهادفة يجب أن توجه بحيث تساعد الطلاب والهيئة للحصول على أو لتحقيق حاجاتهم الذاتية.

كما أن الطلاب في المناخ المدرسي يجب أن يساعدوا لتطوير ونمو هويتهم الشخصية عن طريق تزويدهم بالفرص للنمو Growth، والتحصيل Achievement، والمسئولية Responsibility، والتذكر Recognition، تنمية المهارات Skill development ، الكفاءات Competencies، والاتجاهات Attitudes ، وتلك ذات أهمية للطلاب، فالاتجاهات السلبية نحو الدراسة يمكن أن تقود الطالب إلى التسرب خارج المدرسة وقلة حماسه للدراسة.

المدارس مطالبة دائمًا بتخفيض أو تقليل أوجه العقاب Punishment والتأكيدات على التعزيز الإيجابي Positive reinforcement للسلوك الفعال، ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن العقاب يكون تأثيره في التعلم وقتي ولكن ليس له بقاء أثر في التعلم بعكس الثواب ونظام المكافأة فقد يكون له أثر باق في التعلم.

ونظام الثواب أو المكافأة المتنوع يؤسس على الاعتقاد بأن النجاح جيد للطلاب لتحقيق مطالبهم وطموحاتهم وتوكيد ذاتهم Self-actualization وأن التعلم للفشل هدام Destructive.

والمدرسة دائمًا تؤكد وتشير إلى الحاجات وإلى تزويد المتعلمين بتنوع واسع للطرق التي من خلالها يمكن للطلاب والمربون أن يصبحوا منتجين Productive وناجحون Successful.

المدرسة قادرة على إلغاء كافة الأنشطة المثبطة للقدرات والتوقعات المعيارية والافتراضات Assumptions.

كيف يمكن أن يُدرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- يعتقدون ويثقون في حاجات الطلاب للنجاح.

٢- تشجيع ومساندة الثواب الخلاّق للطلاب.

الطـلاب :

١- يشعروا بأنهم لديهم الفرص الهائلة للنجاح.

٢- الطلاب يشجعون كل جهود زملاءهم.

٣- يمنحون الثقة (الضوء الأخضر) لإنجاز الأعمال التي تحقق لهم طريقًا للنجاح.

الهيئـــة :

١- يعتقدون في حاجة الطلاب للنجاح.

٢- العمل النشط البنّاء نحو إلغاء مظاهر الفشل أو الرسوب.

٣- التذكير دائمًا بأن الرسوب سلوك غير مرغوب فيه ولا قيمة له في هذا المناخ.

٤- إعطاء الضوء الأخضر (المصداقية) لإنجاز العمل بواسطة الطلاب متفردين.

الوالدان (أولياء الأمور):

١- يشعروا بأن المدرسة تزود بالتعلم ذو المعنى.

والمقصود بالتعلم تغيير في الأداء أو تعديل في السلوك عن طريق الخبرة والمران وأن هذا التعديل يحدث أثناء إشباع الفرد لدوافعه وبلوغ أهدافه»[١].

والمعنى كما رآه «أوزابل» «ما هو إلا خبرة شعورية متمايزة بدقة ومحددة بوضوح تنبثق لدى الفرد حين تتصل العلامات والرموز والمفاهيم والقضايا بعضها ببعض ويتم استيعابها في بنائه المعرفي، فالمعنى إذن يتطلب أساسًا معقولاً ومقبولاً للعلاقات»[٢].

والتعلم ذو المعنى يعتمد على طبيعة المادة التي يتعلمها الفرد وعلى توافر محتوى مناسب في بيئة الفرد المعرفية.

٢- يشعروا بأن المدرسة تدعم الخبرات التعليمية لأبنائهم.

٣- تزود المدرسة بالتغذية المرتدة (الراجعة) الموحية للمدرسين بما يتناسب والنشاطات الصفية والغير صفية.

---

(١) جابر عبد الحميد جابر: سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم، دار النهضة العربية، ١٩٨٢، ص٧.

(٢) المرجع السابق، ص٣٣٤.

(٨-٣) محددات العملية Process Determinants

أولاً : القدرة على حل المشكلات : Problem Solving Ability

يمكن القول إن حل المشكلات ليس إلا نوعًا من التعلم يشبه في طبيعته الأنواع الأخرى التي تتضمن علاقات معقدة ويخضع لنفس القوانين التي تخضع لها، فالفرد الذي يعمل على حل مشكلته لديه دافع لمواجهة المشكلة بحيث يحقق أهدافه ويتعلم الحل بما يتفق مع قانون الأثر أو التعزيز، وحل المشكلات في الأساس عبارة عن بحث عن بيانات مشكلة لا يتوافر حلها وإعادة ترتيبها وتقويمها وهو يستلزم استبصارًا أي اكتشافًا للعلاقات بين الوسائل والغايات أكثر مما تستلزمه أشكال أخرى من التعلم[١].

وفي المدرسة حيث يعمل النظام المدرسي على تنمية مهارات أسلوب حل المشكلات لدى الطلاب، والمشكلات هذه تُحل من خلال جهود الطلاب وطاقاتهم وقدرتهم على الحل، فهم يبقوا ويستمروا في الحل ويعمل ميكانيزم حل المشكلات على المحافظة عليها وتقويتها، والتنظيم في المناخ المدرسي له أهميته في جعل الإجراءات الخاصة بالمشكلة عقلانية وبالتالي اكتشاف حلول ممكنة ومن ثم عمل أو القيام بعمليات التقويم أو التعديل من خلال الخبرات لزيادة الفعالية ولاختيار الحل السليم.

---

(١) جابر عبد الحميد جابر: المرجع السابق، ص١٢٤.

كيف يمكن أن ندرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون:

١- كل عضو من مجتمع المدرسة يعمل على تعريف وتحديد المشكلات وأماكن الضعف ويشعر بالأمان أو الاطمئنان لأفضل الحلول الممكنة.

٢- كل عضو في مجتمع المدرسة له الفرصة ليقترح الحلول البديلة الممكنة للمشكلة، وبحرية تناقش تلك البدائل.

٣- كل عضو في مجتمع المدرسة يفهم العمليات المنظمة لأسلوب حل المشكلات.

٤- يعاونون المدرسين والطلاب على التعرف على المشكلات الخاصة بالمنزل والمدرسة والمجتمع المحلي.

٥- كل من له علاقة بحل المشكلات له الدخول والمشاركة في اتخاذ القرار بالنظر إلى أي حل يختار ويكونوا مشاركين في الأدوات وعمليات التغير.

٦- يعاونون المدرسون غيرهم على تنظيم أنفسهم عند معالجتهم للمشكلات المدرسية.

ثانيًا : استمرارية تحسين أهداف المدرسة :

Continuous Improvement of School Goals

لما كان الهدف المدرسي غاية تسعى المدرسة إلى تحقيقه من خلال كون هذه المدرسة مؤسسة اجتماعية خدمية ويتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق العاملين بالمناخ المدرسي من إداريين ومدرسين وطلاب.

وأهداف المدرسة سواء الخاصة بالطلاب أو المنهج أو المرحلة الدراسية أو المادة الدراسية تكون دائمًا واضحة ومفهومة لدى الطلاب والوالدين وقابلة للتحقيق.

هذه الأهداف تخدم دائمًا كنقاط مرجعية لصنع القرارات Decisions making وفي مشاريع تحسين تنظيم المدرسة ومرشدًا للعمليات يومًا بيوم.

وتحسين أهداف المدرسة مهمة تعاونية يقوم بها مدير المدرسة والإداريون والوالدين والطلاب طبقًا لأهداف قطاع المدرسة، كما صيغت من قبل اللجان الخاصة بالمناهج والتخطيط التربوي، ويكون أعضاء من المدرسة غالبًا ممثلين في هذه اللجان.

وكما سبق أن أوضحنا أن الطلاب يتطوروا وينموا والحياة تتغير يومًا عن يوم، والمستجدات الحديثة تغزو الشارع، لذلك لابد للأهداف المدرسية من التجديد والتحديث بما يتناسب والمتطلبات المستجدة.

ولذلك يتم عمل لجنة أو مجموعة عمل من شأنها العمل على وضع أهداف منتقاة لأهداف حديثة وكذلك تهذيب وتنقية الأهداف القديمة بما يتناسب مع العمليات المستمرة والمطورة والحديثة، كذلك لابد لهذه اللجان وقبل أن تبدأ عملية تعديل وتحديث الأهداف المدرسية أن تقوم بجمع وتسجيل البيانات الخاصة والتي تحدد مدى ما حققناه من أهداف، أي إجراء عملية تقويم شاملة، هذه العملية تزودنا بتغذية رجعية (مرتدة) عن مدى التقدم في عمليات تقويم الأهداف.

إن الأفراد يتأثرون ويتفاعلون مع الأهداف، وعلى ذلك فعليهم أن ينالوا الفرص للمشاركة في بناء وصياغة هذه الأهداف حسب حاجاتهم وحسب عمليات التقويم Evaluation process.

إن الغرض من عمليات التحسين الدورية وفحص أهداف المدرسة هو تسجيل كل ما يتعلق بالناحية الأكاديمية في المجالات المعرفية والوجدانية (الانفعالية) والمهارية، وكذلك بأهداف المناخ، وأن المدرسة مستمرة في المحاولة لتحقيق:

أ - التحديث باستمرار لأهداف العمليات التنظيمية.

ب - مساعدة الهيئة والإداريون والطلاب والوالدين وأولياء الأمور لفهم الأسباب الدقيقة وراء بقاء المدرسة.

جـ - تطوير نقاط مرجعية للهيئة والإداريين والتي يمكن استخدامها لصنع القرارات ولتنظيم مشاريع تحسين المدرسة والإرشاد للعمليات التي يمكن أن يقوم بها المدرسون يومًا بيوم.

كيف يمكن أن نرى ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- تزويد الأعضاء بجمل مكتوبة عن فلسفة وأهمية عملية وضع الأهداف باستمرار للتنظيم والمشاركة من قِبَل الأفراد بالمدرسة.

٢- تطوير إدارة الأهداف والعمل على تحقيقها لمدرستهم بأنفسهم كأفراد والتخطيط للنمو المهني الشخصي.

الطـلاب :

١- يعطون الفرص لتطوير الأهداف والتي تنعكس على حاجاتهم وميولهم Interests وقدراتهم كأفراد.

٢- يعطون الفرص للاختيار من تجارب التعلم.

٣- تزويدهم بالفرص لتحديد الأولويات Priorities ويضعون مصطلحات لأهداف قصيرة أو طويلة المدى لتنظيم الطلاب في الجمعيات، النوادي، جماعة الجداريات بالمدرسة، جماعة المجلات، اتحاد الطلاب، شعبية مصغرة للطلاب تقوم بحصر الحضور والغياب وتحديد الأنشطة وضبط الصف. وكذلك وضع برامج الامتحانات المناسبة ومواعيدها.

الهيئـة :

١- تصيغ أهدافًا للأعضاء تشمل التقويم الشخصي، تعريف البيانات المتجمعة، عمليات التغذية المرتدة (التقويم يؤسس على معيار المنفعة المتبادلة للأعضاء).

٢- تزويد الهيئة بالوقت والفرصة لمساعدة الطلاب والزملاء والإداريون على وضع الأهداف ويرشدهم نحو التقدم والمشاركة في تقيم الأهداف للأغراض التي وُضعت من أجلها (شخصية، خطط النمو المهني، تطوير تحسين المدرسة).

الوالـدان :

١- يكونـان منـدمجان ومشـاركان فـي عمليـة وضـع وصـياغة الأهـداف المدرسية المحددة.

٢- يشاركون في العمليات الكلية للتحسين المستمر لأهداف المدرسة.

ثالثًا : التحديد والعمل ضمن الصراعات :

Intensifying and Working with Conflicts

العمليـات التـي تكـون نتائجهـا إيجابيـة ضـرورية فـي تطـوير المنـاخ المدرسي المفضل والصراع يكون طبيعيًا أن يحدث من خلال الأفراد بينهم البعض وبينهم وبين المجموعات.

وأهميـة الصـرع تكمـن فـي ذاتـه ولـيس فـي شـكل الصـراع فهـو يصـبح مزعجًا للبعض عندما يُثار أو يتصاعد ولا يواجه أي لا يوضع له حد عندئذٍ يصبح كالدمل Fester في الجسم.

فـي المنـاخ المدرسـي الإيجـابي فالصـراع يُعـرف ويحـدد ويُعمـل علـى بتـره، وفـي نفـس الوقـت لا تتـرك للصـراعات أن توقـف العمـل فـي المنـاخ المدرسي أو تعيقه.

والصراع بين الأفراد والجماعات يمكن أن يحلل كسوء فهم للآخر، فالاتصـــال غيـــر الـــدقيق أو غيـــر المضـــبوط Inaccurate communication يمكـن أن يقـود إلـى الصـراع كمـا فـي الاختلافـات فـي بعـض القـيم والاخـتلاف فـي المعتقـدات الفلسـفية والاخـتلاف فـي الـرأي Opinion حول الأفعال التي يجب أن تعمل عندما نواجه بمشكلة ما على وجه الخصوص.

والصراعات نجدها كثيرًا بين المدرسين ذوي التخصص الواحد أو عندما تعمل أو تصبح قوة تعمل ضد القيادة الموجودة داخل الجماعة أو التي تنبثق عنها.

والجدير بالذكر «أن هيئة التدريس قد لا تكون جماعة واحدة وإنما عدة جماعات يتصارع بعضها ضد بعض وفي بعض الأحيان تنقسم هيئة التدريس إلى فريقين، فريق صغار السن من المدرسين ضد فريق القدامى منهم. وثمة مشكلة أخرى هي الخلاف الذي يحدث بين أعضاء هيئة التدريس فقد تدب الغيرة في النفوس وليس منشأ هذه الغيرة الاختلاف على القيم وإنما الشعور بالنقص وكراهية وجود الفروق في المراكز والمرتبات والرغبة الشديدة في أن يُعتَرف بجهودهم ويشاد بفضلهم، كل هذا قد يكون هو القوى الدافعة التي تجعل أحد أعضاء هيئة التدريس يبدأ بعمل عدواني نحو عضو آخر ومن ثم تنمو الخلافات وتتطور»[١] والصراع ظاهرة طبيعية Natural phenomenon ويمكن أن لا يُرى على هيئة تهديد ظاهري ولكنه يكون من وراء الستار.

ولكن يمكن القول إن هناك تنظيمًا وبناءً شكليًا من خلاله فالمدير والمدرسين والطلاب والإداريون وأولياء الأمور والوالدين يتمكنون من التحقق من هذه الظاهرة والعمل على وقفها أو يبقون يعملون من خلال هذه الصراعات.

---

(١) كيمبول وايلز: مرجع سبق ذكره، ص١٩٨.

كيف يمكن أن يظهر ذلك من خلال :

المدير والإداريون الآخرون :

١- يشعرون بالقدرة والكفاءة والثقة لكي يتعاملوا بانفتاح مع الصراع واستخدام مهارات إدارة الصراع حينما تكون ضرورية.

٢- تشجيع الهيئة والطلاب والوالدان لتحديد وضع الصراع والمبادأة في وضع الخطوات لحل resolve هذا الصراع.

٣- تزويد الفرص للعاملين لتعلم مهارة كيفية إدارة وحل الصراع Conflict.

٤- مساعدة أعضاء الفريقين المتنافرين على حصر نقاط الخلاف الحقيقية وجمع الحقائق المتعلقة بها وتقديم الحلول الممكنة.

٥- عدم تجاهل وجود مثل هذه الصراعات والانقسامات داخل هيئة التدريس واتخاذ الخطوات التي تعمل على تضييق شُقة الخلاف.

٦- تحاشي المجادلات الفلسفية الأساسية والقيم الجوهرية والقيم الدينية إلى أن تكون هيئة التدريس قد نما فيها الشعور بالتوحد وبتقبل رأي الآخر.

الطلاب Students :

١- لديهم المهارات التي تمكنهم من تحليل وحل الصراعات البيشخصية.

٢- الشعور بالرغبة في حل الصراعات البيشخصية والشعور بأن أعضاء الهيئة راغبون في مساعدتهم.

٣- يشعرون بالمساعدة من قِبَل أعضاء الهيئة في حل الصراعات.

٤- الإشارة إلى حالات الصراع الفردية أو بين الجماعات إلى المدير أو أحد أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الثقة.

٥- التدريب على مهارات إدارة الصراع.

الهيئة Staff :

١- الشعور بالتنافس في تحديد كيفية التعامل مع الصراعات وأن المدير يساند ويدعم جهودهم.

٢- الشعور بالحاجة للتدريب على مهارات إدارة الصراع.

٣- طلب المساندة والتسهيلات من الفرق الأخرى غير الداخلة في الصراع.

٤- مساعدة الطلاب في حل الصراعات.

٥- الاهتمام بمتعلقات المشكلة من مصدر الصراع بدلاً من تداول المشكلة في ألفاظ وجمل مع الأصدقاء.

الوالدان Parents :

١- يشعرون بأن متعلقاتهم وارتباطاتهم سوف يُستمع إليها وهم راغبون في إحضار هذه المتعلقات للإداريين.

٢- يشعرون بالحاجة للتدريب والتمرين لمهارات إدارة الصراع في المنزل.

رابعًا : الاتصالات الفاعلة : Effective Communications

هناك من العبارات والجُمل التي أصبحت مقبولة لدينا في هذه الأيام في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها بلدان العالم ألا وهي «الجلوس على طاولة المفاوضات» لحل المشكلات بين الفريقين، الفريق الأول يعرض وجهة نظره، والفريق الثاني يعرض وجهة نظره أيضًا، ومن ثم مناقشة هذه الآراء.

ولكي يتم التفاهم للوصول إلى حل هذه المشكلة يُفضل البدء بنقطة الاتفاق بين الطرفين، هذه العملية (الجلوس على الطاولة) تمثل عملية تواصل والاتصال هنا مباشر بين الفريقين.

في المناخ المدرسي حيث تتعدد المتغيرات والفرق ومواضيع المناقشة فلابد من وجود أدوات اتصال وطرق اتصال فاعلة لحل مثل هذه المواضيع العالقة.

في المناخ المدرسي عمليات الاتصال تُعَزز Enhance العلاقات البيشخصية بين الهيئة والطلاب والوالدين أفضل من التسبب في الاغتراب Alienation أو العزل Isolation وعدم الفهم Misunderstanding والخوف Fear والإحباط Frustration ، إنها عملية متعددة الأبعاد ليست مقيدة بهرميات أو ضغوط مفروضة أو حواجز تخيلية.

الأفراد يرغبون في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم التي ربما تتناقض مع أفكار أو مشاعر الآخرين ولكنهم أيضًا قد يرغبون في الاستماع، وفهم المشاعر Feelings والأفكار الخاصة بالآخرين والتي يمكن أيضًا أن تتناقض مشاعرهم وأفكارهم.

هم أيضًا راغبون في التعبير بالثناء والمديح والإطراء لإنجازات Accomplishments الآخرين وأن يشعروا بالثقة والارتياح بوجود هؤلاء المشاركين في حوارات ومناقشات المدرسة.

كيف يمكن أن يدرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- متفتحون للأفكار من الأفراد والذين هم ليسوا جزءًا من الفريق.

٢- الشعور بعدم التهديد أو التخويف في عمل جسور التعامل والاتصالات.

٣- تزويد الفرص للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم في مساحات من الموافقات أو عدم الموافقة.

٤- تزويد الطلاب بالوسائل المتعددة Multimedia المتوفرة بأجهزة الكمبيوتر والشبكات لعرض الصور والرسومات والأصوات والحركة حيث إنها تخلق إمكانيات تعليمية لا نهاية لها وتضيف لعملية التعلم جاذبية وإثارة[١].

٥- السماح للطلاب بالاشتراك في مشاريع تعليمية بواسطة الاتصال بالكمبيوتر مع طلاب آخرين في المدارس المناظرة محليًا وعالميًا.

٦- تشجيع أعضاء الهيئة على استخدام خدمة الاتصال المباشر on line بالكمبيوتر.

---

(١) الغريب زاهر إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص١٨.

الطـلاب :

١- يعرفـون أن أفكـارهم وآراؤهـم وردود أفعـالهم سـوف تكـون مسـموعة listend وأنها تؤخذ في الاعتبار.

٢- التفاعل مع الآخرين من أجل المحافظة على حقوقهم.

٣- تزويد الفرص للآخرين للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم Ideas والتي ربما تتناقض مع أفكارهم ومشاعرهم.

٤- مساعدة زملاءهم في استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والمعلوماتية.

٥- يتدربون على أساليب الحصول على الكتب والمراجع والدراسات العلمية الحديثة من شبكات الإنترنت بالمدرسة أو خارجها.

الهيئـة :

١- يعرفـون أن آراءهـم Opinions وأفكـارهم سـوف تُسـمع وتؤخـذ فـي الاعتبار.

٢- الاتصـال بحريـة مـع مجموعـات الهيئـات الأخـرى ومشـاركتهم أفكـارهم ومشاعرهم.

٣- الحث على مساعدة الأفراد من أعضاء الهيئات الأخرى.

٤- تزويـد الفـرص للآخـرين للتعبيـر عـن مشـاعرهم وأفكـارهم والتـي ربمـا تتعارض مع أفكارهم الحقيقية تجاه موضوع معين.

٥- المشـاركة فـي التخطـيط Planning مـن خـلال الأقسـام أو الـدوائر أو مجموعات أخرى ذات ميول مشتركة.

٦- تزويد الطلاب بالفرص للتعبير عن أفكارهم وآرائهم عند مناقشة مواضيع متعلقة بالمناخ المدرسي.

٧- دمج الواجبات والتمارين والأبحاث أو المهام المطلوبة من الطلاب بتكنولوجيا الاتصال بالكمبيوتر وتنفيذها يوميًا.

٨- تعويد الطلاب على مناقشة كثير من الموضوعات ذات الأهمية العلمية على شبكة الإنترنت أو الشبكة المحلية.

الوالدان :

١- الشعور بالراحة Comfortable للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم نحو المدرسة أو نحو الأفراد من خلال المدرسة.

٢- لديهم الفرصة للمناقشة بانفتاح لمتعلقاتهم أو مخاوفهم أو إدراكاتهم Perceptions لنواحي القوة Strength والضعف Weakness في المدرسة.

٣- التطوع لمساعدة الطلاب في استخدام الكمبيوتر كوسيلة اتصال بالتواجد في المدرسة لبعض الوقت أسبوعيًا.

٤- ممن لهم الخبرة في استخدام الحاسوب في التدريس تقديم بعض الدروس للطلاب في فترات معينة من الأسبوع.

خامسًا : الاندماج في صنع القرار:

Involvement in Decision Making

إن المناقشة المشتركة ليست إلا جزءًا من نمو الجماعة، فالتجربة المشتركة عنصر لا يقل عنها أهمية ولابد أن تتحد الاثنتان لكي لا يحدث التباس في المناقشات.

ولأن «تقييم عمل المدرسة هو مسئولية الجميع المدرسين ومدير المدرسة، فإذا كانت المشاركة عريضة في أعمال المدرسة وبرامجها وخططها فإنه من الأفضل أن تكون المشاركة في تقييمها، لأن المشاركة الجماعية في التقييم ترفع من مستوى المدرسين وأن التقييم المبني على المشاركة القائمة على الروح المهنية والزمالة أكثر صلاحية ووثوقًا من التقييم المبني على الفردية»(١).

والمشاركة الجماعية تزيد من الفهم المتبادل بين الجميع وتزيد من فرص التعاون لحل المشكلات وتنمية روح التعاون الجماعي. كما أن الجماعة تساهم في زيادة كفاءة القرار وفاعليته لما يتوفر لديها من الخبرة والمعلومات(٢)، كما أن هذه المشاركة من جانب المدرسين أو الطلاب أو أولياء الأمور أو الوالدان تعمل على إشباع حاجاتهم والمتمثلة في الشعور بالاستقلال والطمأنينة والثقة بالنفس.

---

(1) Edgar L. Marphet : Educational organization and Administration, 1967, p.107.

(٢) عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات قار يونس، بنغازي، ١٩٩٤، ص٣١٢.

وقد تؤدي المشاركة إلى شيوع المسئولية وإلى صعوبة تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم، ويصعب تحديد مسئولية كل فرد في القرار، إلا أن نجاح المشاركة يتوقف على مهارة مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات التي تُعقد لغرض اتخاذ قرار أو تشخيص مشكلة، فإذا كان يملك مهارات عالية لإدارة مثل هذه الاجتماعات فإن الآثار قد تكون أسوأ من أن يتخذ المدير قرارًا منفردًا(١).

إذن الاندماج في صنع القرار تمثل حاجة ضرورية لدى الأفراد والجماعات في المناخ المدرسي الإيجابي.

فالفرصة للاندماج لتحسين وجود المدرسة وتحقيق أهدافها من قِبَل الطلاب والمربون والوالدين وأولياء الأمور وأعضاء الهيئة تمثل جانب إيجابي في هذا المناخ وأن مدى المشاركة يتحدد لدى الأفراد في مدى محافظتهم على حاجات المدرسة.

القرارات الخاصة بالمناخ المدرسي يجب أن تؤسس على المعلومات وثيقة الصلة Pertinent بالموضوع وإنه ربما من الممكن استخدام جميع المعلومات والبيانات قبل أن يصبح اتخاذ القرار ضرورة.

إن العمليات الشكلية لصنع القرار محددة ومفهومة لدى الجميع، والسؤال الذي يمكن أن يُطرح هو: من سوف يصنع القرارات حول عوامل مثل الميزانية Budget والمنهج Curriculum وبرامج الألعاب ونظام الزي الموحد ومواعيد الامتحانات ومسئولية المقصف المدرسي ؟

---

(١) أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٠، ص٢٣٩.

المدير الديمقراطي يشعر بالنشاط والارتياح لمشاركة واندماج الأفراد أو المجموعات في صنع القرار ولكن يجب أن يوضح لهم أنهم مسئولون عن هذه القرارات وأنهم عرضة للمحاسبة على قراراتهم ومسئولون عن عمليات الاتصال مع الآخرين في ضوء نتائج عملية صنع القرار والتي يجب أن تُراجع دوريًا وذلك لمعرفة مدى تأثيرها وكفاءتها.

كيف يمكن أن نرى ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- لديهم الإيمان Faith في مساندة الهيئة للقرارات لدى اتخاذها.

٢- التزويد بالمعلومات لصنع القرار والتي ربما لا تكون قابلة للتطبيق لدى أعضاء الهيئة أحيانًا.

٣- التزويد بالتدريب Training للآخرين لمساعدتهم على تعلم مهارات صنع القرار والتي تعتمد على خطوت الطريقة العلمية.

٤- الاقتناع والتأكد من أن بعض الأفراد أو الأشخاص ربما يملكون الحماس والتنافس أكثر مما لدى الإداريون الآخرون في بعض المواضيع Topics.

الطلاب Students :

١- يفترض فيهم تحمل المسئولية Responsibility لمساندة ودعم القرارات التي ساهموا في صنعها.

٢- يوافقون على الأفكار المطروحة من الطلاب الآخرين والتي يمكن أو ربما تتناقض مع ما يثبتونه من أفكار.

٣- يشعروا أن تمثيل الطلاب ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حقيقة وليس خيال Fiction.

٤- يثقوا بالراشدين وذوي الخبرة في معايشتهم والمتعلقة حول مستقبلهم.

الهيئة Staff :

١- يوافقون على تحمل المسئولية في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة.

٢- يساعدون في تصميم Design نماذج من صنع القرار يكونون فاهمين لوظيفتها ولأهدافها.

٣- يساندون ويدعمون القرارات التي يساهمون في صياغتها.

٤- يساندون ويدعمون ويشجعون التباين في الرأي بين أعضاء الهيئات الأخرى.

٥- التأكد والفهم بأنه ليس كل أعضاء الهيئات الأخرى يرغبون أو لديهم الميل في المشاركة في صنع أو مناقشة كل القرارات.

٦- لديهم الانفتاح والصدر الرحب للمداخلة ولا يترددون في طلب المساعدة والمساندة من الأفراد أو المجموعات الأخرى.

الوالدان Parents :

١- يشعرون أن لديهم ميكانزمات ودوافع للتأثير في القرارات.

٢- الموافقة على صيغ القرارات البديلة Alternative (اللحظية) والتي تتطلبها كثير من المواقف المتعلقة بحاجات الطلاب فحاجات الطلاب دائمًا مختلفة.

٣- مساندة ودعم القرارات في حالة اتخاذها وذلك بصفتهم مشاركين في صنع هذه القرارات حقيقة وليس مظهريًا.

٤- يدعمون تباين وجهات النظر والاختلاف في التفكير Thinking.

٥- يشاركون بصدر رحب خاصةً في القرارات المتعلقة والمرتبطة بأبنائهم.

٦- يرغبون في الخدمة والمشاركة في الدعاية والإعلان عن الجماعات التي يشارك فيها أبناءهم وأبناء جيرانهم في المدرسة.

سادسًا: الاستقلالية مع المحاسبة :

Autonomy with Accountability

لعل من أصعب الأمور على المدرس هي عندما يوكل له بإدارة عمل ما في المدرسة أو نشاط من الأنشطة ويعرف الجميع بذلك ثم تُسحب منه هذه الرخصة أو هذه المأمورية دون أن يكملها مما يجعل التردد دائمًا من قِبَل المدرسين في المشاركة في مثل هذه الأمور، فقد يكلف أحد المدرسين بمسئولية استقبال الزوار القادمين إلى المدرسة من أعضاء أمانة التعليم مثلاً، وعندما يتقدم المدرس لاستقبالهم يفاجأ بأن مدير المدرسة يسبقه لاستقبالهم والترحيب بهم.

والاستقلالية بمثابة ميزان الصفة Characteristic أو السمة للفرد، أحد طرفيه الحرية في كون الفرد مستقلاً، والطرف الثاني (الكفة) الحرية في اختيار الحكم الذاتي Self-Governing فكثير من المدرسين يتميزون بالرغبة في أن يكونوا مسئولين ومجيبين Answerable عن أفعالهم، لديهم سلطة تقرير الطريقة الصالحة والمناسبة لتدريس طلابهم، كما أن مثل هؤلاء المدرسين لدى قبولهم المسئولية فتكون على أساس المشاركة في صنع القرار من حيث الإسهام بالآراء ومعاونة الجماعة على الوصول إلى اتفاقات

جوهرية وقبول الواجبات التي تتحدد عن طريق تخطيط الجماعة ووضع هذه الواجبات موضع التنفيذ.

أما النوع الآخر من المدرسين «جماعة الحكم الذاتي» فهي تقبل المسئولية على أساس الخضوع للسلطة وبالتالي قبولها للواجبات وتنفيذها دون إبداء رأيهم.

ونوعية المدرسين تحدد نوعية النظام في المدرسة من الطلاب إلى أعضاء الهيئة.

وعندما نتحدث عن الاستقلالية مع المحاسبة فمعنى ذلك أن كل شخص يوافق على مسئوليته عن أفعاله وردود أفعاله داخل هذا النظام، فالأشخاص متباينون يأخذون المبادأة Initiative والمسئولية Responsibility في التنظيم والاتصال في مشاريع تحسين المدرسة، هؤلاء الأشخاص في ظل نظام الاستقلالية مع المحاسبة يكونون مسئولين عن المفاهيم والوظائف الخاصة ببرامج المدرسة ويوافقوا على الالتزام Commitment بالإنجاز والتحصيل والاتصال مع الآخرين للحصول على درجة الجودة.

الحرية في الاختيار موجودة وكذلك الاستخدامات المختلفة لوسائل وعمليات التعليم الفعالة تربويًا وعلميًا.

والحق يقال إن عملية التوازن بين الاستقلالية والمحاسبية يبقى من الصعب تحقيقها وتبقى متأرجحة.

وأخيرًا فالأفراد أو المجموعات والتي يفترض قيادتهم لصياغة القرار أو المسئولون عن تقديم البرامج لابد وأن يقبلوا المسئولية عن أدائهم والتزامهم.

ولكن كيف يمكن أن ندرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- إن كل نموذج لديه المسئولية أو تحدد المسئولية لديه بناءً على الأهداف المهنية أو الوظيفية المعرفة.

٢- أعضاء فريق الإدارة يطورون مواصفات الوظائف الفردية وأهدافها.

٣- إذا حدث وأن وقع أعضاء هيئة التدريس في أخطاء فلا ينبغي أن يسارع المدير أو الإداريون الآخرون بجمع زمام السلطة في أيديهم لأن هذا العمل يكون مدعاة إلى عدم إشراكهم (أعضاء الهيئة) في اتخاذ القرارات.

الطلاب Students :

١- يمكن أن يكونوا فاعلين أو غير فاعلين كما يرغبون بالنظر إلى نشاطات المدرسة الموسعة.

٢- الشعور بالمسئولية عن تصرفاتهم وسلوكهم Behavior.

٣- أن يكونوا حريصين على كيفية تأثير سلوكهم على الآخرين أفرادًا أو جماعات.

٤- لديهم مسئوليات مختلفة تجاه الحرية والإمكانيات والمستوى العمري وقدراتهم والإمكانيات المتاحة لهم.

الهيئة Staff :

١- الموافقة على المسئولية عن حاجات الطلاب المتعلمين شاملة تطور المهارات الأساسية لديهم مثل مهارات التفكير السليم ومهارات حل المشكلات ومهارات العمل اليدوي.

٢- الشعور بالمسئولية عن سلوك الطلاب داخل المدرسة.

٣- قبول المحاسبة عن تحصيل الطلاب للمنهج (النجاح أو الفشل) والمدعم بالوثائق.

سابعًا : استراتيجيات (التعليم- التعلم) الفعّالة :

Effective Teaching- Learning Strategies

المعلوم أنه ما من سياسة تعليمية إلا وتعبر عن أهداف وغايات التعليم وقيم ومستقبل التعليم وأهميته والحاجة إليه في هذا البلد في ظل فلسفة تعليمية مرسومة، ويلي تلك السياسة وضع استراتيجية لتحقيق هذه السياسة، أي تحقيق أهداف هذه السياسة.

«ولفظ استراتيجية مستعار من التخطيط العسكري أي مجموعة الخطط العسكرية المنفذة لتحقيق أهداف موضوعة.

ولقد امتد استخدام هذا المصطلح إلى مجالات أخرى كثيرة في التعليم والتعلم والتدريس والمناخ المدرسي والاقتصاد.. وعلى ذلك يمكن القول إن الاستراتيجية مجموعة من الأفكار والمبادئ والخطط التي تتناول ميدانًا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغيرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة وما دامت معينة بالمستقبل القريب أو البعيد فإنها

تأخذ بنظر الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه فتنطوي على قابلية التعديل وفقًا لمقتضياته وهي تقع وسطًا بين السياسة والخطة»[١].

وعملية التعليم والتعلم و التدريس عبارة عن موقف يتحدد بمجموعة من العوامل أهمها (المرسل- الرسالة- الوسيلة- المستقبل) فالرسالة هي المادة العلمية أو الدرس المراد شرحه للطالب (المستقبل) وهذه الرسالة يجب أن تصل إلى المستقبل أو المتعلم عن طريق وسيلة مناسبة من حيث الجودة أو النوعية والسهولة والبساطة، والمرسل هو المعلم أو ندوة علمية في إحدى البرامج التليفزيونية أو غير ذلك...

والتعليم هو ناتج عملية التعلم بما يتمثله من تغيرات سلوكية مرغوب فيها أو المرغوب عنها التي تنتج عن الخبرة سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها وسواء حدثت عن قصد أو غير قصد.

والتعليم والتعلم يحتاج إلى وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لكي يحقق أهدافه، ولنضرب مثلاً على إحدى الاستراتيجيات الخاصة بالتدريس الدقيق حيث يستخدم هذا الأسلوب في المواقف التربوية التعليمية ويتم التخطيط فيه لإجراءات التعليم لمواجهة حاجات الأطفال غير العادين (التربية الخاصة).

وهذا التدريس الدقيق نظام لمراقبة تقدم التلميذ نحو أهداف تربوية منتقاة، وفي كثير من الحالات يشارك المعلم والمتعلم في اختيار الأهداف النوعية المحددة.

---

(١) أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص٣٧٩.

تعتمد إستراتيجية التدريس الدقيق كما هو الحال مع المرضى في المستشفيات حيث توضع ورقة بيانات لكل مريض يومية يسجل فيها تطور درجات الحرارة وعدد نبضاته وعدد مرات تنفسه ونوع الدواء الذي أخذه لمتابعة حالته من قِبَل الطبيب المناوب، وفي التدريس الدقيق يتم استخدام لوحة يومية مقننة للسلوك Standard daily behavior chart . والملامح الجديدة لهذه الطريقة أن التلميذ هو المسئول عن المحافظة على هذه اللوحة وليس المعلم أو أي راشد آخر في الصف وتشمل الاستراتيجية:

١- تحديد هدف تعليمي معين.

٢- وضع لوحة تمكن التلميذ أو المعلم من مقارنة مرات حدوث كل سلوك مرغوب فيه في فترة زمنية معينة بمرات حدوثه في فترات أخرى.

٣- في نهاية الأسبوع يتم تقييم هذه السلوكيات من قِبَل المعلم والتلميذ لمعرفة المحصلة وكذلك الاستفادة بتغذية مرتدة من هذه العملية.

والمدرسة الجيدة هي التي تعمل على استخدام استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة، والمدارس التي تتبع ذلك تتميز بمجموعة من المؤشرات العامة التالية:

١- التحديد الجيد للأهداف الخاصة بمواقف التعليم والتعلم وتكون واضحة الصياغة والمدرسون المشاركون بالأنشطة يشعرون بالحماس للاستفادة من التغذية المرتدة Feedback من عمليات التقويم الخاصة بالطلاب والمربون الآخرون.

٢- المدرسون يدركون أن الطلاب لديهم أنماطًا ونماذج مختلفة من التعلم ويحاولون استغلال طرائق التدريس والتي تقود إلى تجميع هذه الأنماط وتنسيقها لكي تكون متطابقة ومناسبة لمستوى نضج الطلاب.

٣- الطلاب لديهم المعرفة والفهم لأنماط وأساليب التعلم المختلفة وطرائق التدريس ولديهم الفرصة للاختيار من هذه التباينات في أنشطة التعليم.

٤- الطلاب يجب أن يشجعوا على استخدام أساليب الاستقصاء Inquiry ويجب أن يتم التأكيد على ضرورة مشاركة الطلاب المتعلمين في أي نشاط.

٥- كلاً من الوالدين أو أولياء الأمور لديهم المعرفة والفهم لأنشطة التعلم المختلفة والمتوفرة في المدرسة ولديهم الفرصة للمشاركة والعمل مع المدرسين في تصميم designing برنامج نشاط يتناسب مع كل طالب.

٦- النظام الرسمي في المدرسة يؤكد ويشجع على التقويم المستمر وإعادة التصميم للاستراتيجيات التعليمية المستخدمة لتكون أكثر فاعلية.

ثامنًا : القدرة على التخطيط للمستقبل:

Ability to Plan for the Future

يعتبر التخطيط عملية متكاملة متصلة ومستمرة وتشمل إعداد الخطط الحاضرة والمستقبلية وتحديد الوسائل وطرق التدريس، وكذلك استراتيجيات التدريس والتقويم لتنفيذ الخطة من قِبَل المعلم ومتابعتها وتقويم نتائجها في ضوء تحقيق الأهداف المرجوة، ويهدف التخطيط إلى الربط بين الأهداف التعليمية الموضوعة وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف(١).

---

(١) غالب الطويل: المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم، مرجع سبق ذكره، ص١٩٩.

والتخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، إذ إن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد(١).

والتخطيط يجيب عن الأسئلة التالية :

١- ما أنواع الأنشطة أو الأداءات التي ينبغي أن تتم من أجل تحقيق الهدف أو القرار؟

٢- ما أنواع الموارد من أفراد وتسهيلات وإمدادات ينبغي أن تستخدم لتحقيق الهدف أو تنفيذ القرار؟

٣- كيف يمكن أن تتابع الأنشطة لتحقيق أقصى ميزات وتنسيق المصادر بفاعلية لتحقيق الهدف أو القرار؟

٤- ما نوع الجدول الزمني الذي ينبغي أن يتبع لتنفيذ خطة العمل؟

وعمليات التخطيط والتي يمكن أن تحددها المدرسة بالمستقبلية (طويلة المدى) والتي يجب أن تتميز بالعقلانية والتروي والتفكير والإسهاب بالخطط الضرورية والرغبة في تحسين المدرسة، فإن المدرسة بذلك تعمل على خفض عدد المشكلات التي يمكن أن تواجهها مثل زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالمدرسة وقلة عدد المدرسين أو قلة عدد الصفوف وعملية الخفض هذه تكون بناءً على البيانات الصحيحة وعلى التوقعات المستقبلية والتخطيط للتغيرات المرغوبة.

---

(١) أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص٩٧.

أما في حالة التخطيط المبني على أسس علمية أو عدم التخطيط للمستقبل في المدرسة، فالمدرسة تصبح بذلك مسرحًا لردود أفعال سريعة تجاه المشكلات الواقعة وربما يستجيب المدرسون والمربون لكير من الشكاوى Complaints ولبعض التجديدات المفروضة ولكن ليس بنفس القيمة في المدارس المخطط فيها للمستقبل بطريقة علمية.

والجدير بالذكر أن مداخل عملية التخطيط للمستقبل يجب أن تشمل:

١- التغيرات في ثقافة الشباب Youth Culture والتي نجدها في تغير دائم بفعل التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكذلك وسائل الاتصال والانفتاح على الآخرين خلال الفضائيات والبرامج المتلفزة.

٢- التغيرات في المنهج والتي يجب أن تواكب الثورة العلمية والثورة التكنولوجية والثورة الصناعية والثورة في عالم الاتصالات، كذلك التغيرات في استراتيجيات التعليم والتعلم، وكذلك التغيرات في لوائح المدرسة بالنسبة للطلاب في الداخل وخارج المدرسة.

٣- سعة الاطلاع من جانب المدرسين والطلاب خاصةً ممن يستخدمون شبكة الإنترنت أو الذين يحبون الاطلاع على كل جديد في مجالات المدرسة مما يزيد من الأفكار والمشاريع الخاصة بالتجديدات التربوية داخل المدرسة.

ولقد رأينا في التجربة الليبية من تجديدات تربوية ممثلة في نظام المدارس التخصصية مثل مدرسة علوم الحياة ومدرسة العلوم الإنسانية

ومدرسة العلوم الهندسية وهكذا، ومدة الدراسة في هذه المدرسة التي تبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الأساسي (٩ سنوات) ومدة الدراسة في المدرسة التخصصية أربع سنوات يمكن بعدها أن يلتحق الطالب بالجامعة في نفس التخصص أو أن يلتحق بسوق العمل.

وعمومًا فأحلام المستقبل من المحتمل أن لا تحدث إلا إذا تُرجمت إلى أفعال مبنية على وقائع سليمة وعمليات التخطيط تمثل العربة Vehicle التي تقود إلى ترجمة الأفكار إلى مشاريع لتحسين المناخ المدرسي.

بعض المؤشرات للقدرة عل التخطيط للمستقبل تشمل :

١- بالرغم من أن كثيرًا من الإداريين والمدرسين يفترضون التوجيه المستقبلي ويحاولون وضع الشروط كما يرغبون أن تكون إلا أنها تمثل بادرة للقدرة على التخطيط.

٢- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات تتيح الفرصة لوضع قرارات متعلقة بمستقبل المدرسة.

٣- كثير من المدرسين والإداريين ممن يفترضون الاتجاهات الحدسية بمعنى إذا استطعنا أن نصل إلى القرار حول ما هو المناسب وما يلزمنا منه نستطيع بطريقة ما أن نجد الموارد البشرية والمادية لإنجاز هذه المهمة.

٤- الاجتماعات الخاصة بالأنشطة تتيح الفرصة لوضع تصور زمني مستقبلي للعديد من الأنشطة التي تحتاجها المدرسة في المستقبل.

(٨-٤) المحددات المادية Material Determination

أولاً : المصادر الكافية Adequate Resources

تعتبر المحددات المادية ركنًا أساسيًا في نجاح البرامج المدرسية وبدون توفر هذه المصادر فالمدرسة تواجه الكثير من المشكلات، والمدرسة تكون واثقة بقدرة المسئولين في إدارة التعليم على تزويدهم بالمصادر الجيدة النوعية من تجهيزات مراكز المواد التعليمية Instructional Materials والمعامل Laboratories والفصول الجيدة التهوية والإضاءة وتوفر المقاعد السليمة وتجهيزات مساحات التعلم من مسرح ومدرج للاحتفالات بالمناسبات المدرسية والأثاث الجيد والكتاب المقرر Text book والمراجع الأخرى التي يجب أن تتوفر في المكتبة والمواد الخاصة بالمعامل وأجهزة الألعاب الرياضية، كذلك التمويل الكافي للإنفاق والاستهلاك داخل المدرسة من احتياجات خاصة.

بعض المؤشرات للمصادر الكافية تشمل :

١- المواد التعليمية المدرسية وتسهيلات الفصول تمثل الأولوية لبرنامج المدرسة.

٢- هناك مدرسون متوفرون وأعضاء هيئة في المدرسة قادرين على سد احتياجات المدرسة ومقابلة حاجة الطلاب.

٣- المصادر يجب أن تزود بها المدرسة حتى يستطيع الطلاب أن ينالوا الفرصة للعمل ضمن فرص التعليم المتاحة في المجتمع.

٤- عدم القدرة على الحصول على المصادر الكافية تجعل من الصعب على المدرسين أن يعملوا على تعديل نشاطات التعلم إلى الصورة الإيجابية.

ثانيًا : الدعم والنظام اللوجستي (الكاف):

Supportive and Efficient Logistical System

للمدرسة أهميتها الخاصة والعامة في المجتمع، فالمدرسة هي مصنع إنتاج الشباب الواعي والفاهم والمقدر المسئولية تجاه بلده، والمدرسة تنتج هؤلاء الطلاب المزودين بالعلم والمعرفة لخدمة بلدهم وهي تحقق مطالب وحاجات الطلاب أثناء دراستهم، وهي أيضًا يتم عن طريقها تحقيق أهداف التربية.

ويعتبر الدعم والمساندة من خلال النظام اللوجستي الكاف مكملاً للدعم المادي في المدرسة، هذا الدعم اللوجستي من أمناء التعليم ومسئولي المؤسسات وقطاعات التربية في المجتمع يمكن أن يتم عن طريق:

١- شعور الإداريون وأعضاء الهيئة والطلاب بالاطمئنان خلال عملهم اليومي.

٢- تزويد المدرسة بمصادر توعية تشمل مراكز المواد التعليمية والمعامل والفصول المرغوبة (المناسبة) وتجهيزات المساحات التعليمية والأثاث والكتب الدراسية ومراجع أخرى والمواد الخاصة بالمعامل والتمويل الكافي للإنفاق والاستهلاك وكذلك الوحدات الصحية للطلاب (طبيب، ممرض، إسعافات أولية.

٣- الحصول على مصادر سريعة مع غياب الإجراءات الروتينية غير الفاعلة مثل التأخير أو التعويض وكذلك الإجراءات الروتينية المضيعة للوقت.

٤- مساعدة العاملين في المدرسة بتزويدهم بالخدمات النوعية والجيدة في

المساحات الخاصة بالطلاب (الجداول المدرسية- الأنشطة- الألعاب...) وكذلك الخاصة بالعمال والفراشين والسكرتارية والمشتروات والميزانية والمحاسبة.

٥- المساهمة في نشاطات الزراعة الطبيعية كبرنامج عملي للطلاب وكحاجات إنسانية يستفيد منها الطلاب.

٦- جعل ديكور البناء المدرسي جذاب من خلال الاستخدام الجيد للألوان وترتيب الأثاث والمعروضات displays التي هي من عمل الطلاب.

٧- اختيار برنامج اتصالات مباشر متعلق بتوقعات الناس خارج المدرسة عن النظام اللوجستي المدرسي ومن ثم مساعدتهم ليدركوا ويفهموا هذا النظام كما هو كائن فعلاً.

وعمومًا فالنظام اللوجستي يصمم لمساعدة الناس يكونوا منتجين في التحصيل المدرسي وفي الخبرات المتعلقة بالنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية).

كذلك فالعاملين في المدرسة من فراشين وسكرتارية وعمال موظفين وعمال كافيتريا ينالون التقدير عن تلك الخدمات في النظام اللوجستي.

كيف يمكن أن ندرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

١- فريق الإدارة يعمل ولا يشعر بالعبء مع المشكلات المتعلقة مع المشكلات اللوجستية.

٢- لا توجد ضرورة لأعضاء فريق الإدارة لقضاء أوقات عاصفة أو مزعجة في مناقشة المشاكل اللوجستية.

٣- الإداريون يعملون دوريا لعزل المشكلات اللوجستية أو الفعاليات المؤثرة سلبًا في النظام اللوجستي.

الطلاب :

١- عندما يسأل الطلاب عن قائمة المتعلقات المدرسية فالمشكلات اللوجستية لا تكون مدرجة معها.

٢- التمويل والمواد الخاصة بالمعامل والأنشطة ضرورية لخبرات التعلم يجب أن تكون جاهزة ومتوفرة عند الحاجة.

الهيئة :

١- عندما يسألون عن قائمة المتعلقات المدرسية فالمشكلات اللوجستية لا تُدرج في هذه القائمة.

٢- الفهم الواضح للنظام اللوجستي والمشكلات المشتركة الموجودة.

٣- العمل في البرنامج مجزأً إلى وحدات أو أقسام مع التأكيد على أن المصادر اللوجستية المتوفرة تتوزع بالتساوي طبقًا لحاجات البرنامج.

٤- المعلمون لا يملكون التعديل في أنشطة التعليم لعدم القدرة على تحصيل المصادر المادية والتي يجب أن تكون متوفرة.

٥- توفر الإجراءات البسيطة والسريعة لاكتساب أو استخدام المصادر الخاصة بالتمويل للبرنامج والأنشطة.

ثالثًا : مناسبة الزراعة في المدرسة :

Suitability of School Plant

تعتبر الخضرة أو الزراعة الخضراء من الأشياء المحببة في المدرسة فهي من جهة تعتبر ضمن البرنامج المدرسي لنشاط الطلاب والمدرسين ويمكن الاستفادة من الزراعة المدرسية لتكون المدرسة منتجة لبعض حاجات الطلاب.

لكن هذه الزراعة لا يجب أن تكون عشوائية بل يجب أن يراعى عند زراعتها مناسبتها للمساحة المزروعة بها وتكون بمثابة ناحية جمالية للمدرسة.

ويُفضل الزراعات المرتبطة بمناهج الطلاب أو التي يمكن أن تستخدم أوراقها أو زهورها في المعمل.

بعض المؤشرات على مناسبة الزراعة في المدرسة هي :

١- أن تكون سارة ومفرحة ذات بهجة داخل البناء المدرسي.

٢- البناء ملحق به مساحات مناسبة ذات تنظيمات طبيعية تحتاج لاستكمال برنامجها.

٣- الطلاب وأعضاء الهيئة يكونون فخورون بزراعة المدرسة ويعملون على المحافظة عليها جذابة.

٤- الأرض الملحقة بالمدرسة تكون جذابة وذات فضاء مناسب لممارسة أو خلق أنشطة أخرى عليها.

٥- المدرسة يحتفظ بها العاملين فيها نظيفة وجيدة التجهيزات.

الفصل التاسع
كيف تطور المؤشرات لوصف معايير المناخ لمدرستك
How to Develop Indicators to Describe Climate Standards for your School

(٩-١) مقدمة.

(٩-٢) محدد أو عامل المناخ المدرسي.

(٩-٣) تعريف.

(٩-٤) المؤشرات.

(٩-٥) تعريف.

(٩-٦) محددات البرنامج.

(٩-٧) محددات العملية.

(٩-٨) محددات المادة.

الفصل التاسع

كيف تطور المؤشرات لوصف معايير المناخ لمدرستك

How to Develop Indicators to Describe Climate Standards for your School

(٩ – ١) مقدمـــــة :

درسنا في الفصول السابقة مواصفات المناخ المدرسي والمؤشرات المحددة لذلك والمتركزة في ملامح المناخ المدرسي وكذلك محدداته والممثلة في محددات البرنامج ومحددات العملية ومحددات المادة، كل هذه المحددات تكون نتيجة لمدخلات من الهيئة التدريسية والإداريون الذين يعملون حاليًا في تحسين المناخ المدرسي.

هذا التمرين[١] أو التدريب يمكن أن يستخدم لأي من الأغراض التالية:

ربما يكون هذا التمرين ذا قيمة عظيمة ومع ذلك فلكل مدرسة ترغب في تطبيق هذا التدريب خصوصيتها لدى أفرادها من حيث تقديم التعريف المحدد المناسب لكل عنصر وماذا يعني كل محدد من محددات المناخ بالنسبة لهم وكيف يمكن أن تتاح الفرصة للعاملين في المناخ من معرفة حدود سلوكياتهم في الجانب الخاص بالطلاب والهيئة والإدارة والوالدين وأولياء الأمور بهدف أن تمثل أو تكون مؤشرات جيدة لهم.

الإجراءات لعمل كل ذلك ستتضح في هذا الفصل وكمثال من خلال هذا التمرين ربما ينجز واحدًا أو أكثر من الأغراض التالية:

١- للتزود بمرجعية سريعة عن ماذا يعني المحدد وبماذا يمكن أن يشبه في المدرسة.

٢- لمساعدة فريق من المدرسين أو الإداريين أو الطلاب أو الوالدين لتطوير ورسم صورة عن ماهية وواقع المحدد أو الأكثر من المحدد والقريب الشبه بما هو موجود في مدرستك مما زيد من فهمك لمدرستك.

٣- يمكن أن يستفاد من ذلك في تحديد أهداف تحسين المناخ المدرسي والاستراتيجيات المناسبة لذلك من خلال عمل مقارنة من قبيل «ما هو كائن؟ ما يجب أن يكون؟ كما حددت في بروفيل المناخ المدرسي.

٤- لتطوير إحدى أدوات التقييم الخاصة بالمناخ المدرسي أو لتعديل بروفيل المناخ المدرسي بإضافة مجموعة من البنود ذات الدلالة الخاصة بنظام المدرسة الذي ينتمي إليه المطور.

٥- لتطوير أعمق لجميع عناصر عوامل المناخ المدرسي بما يحقق تطويرها في النظام المدرسي.

«مثلاً لنفرض أن شخصًا استخدم بروفيل المناخ المدرسي كما هو أو بعد إجراء التعديل على أي من مكوناته وكنتيجة لذلك حدد أن هناك ثلاث محددات للمناخ أظهرت المقارنة أنها ضعيفة في مدرستك.

ومع ذلك يمكن القول إنه من الممكن وللحصول على معلومات إضافية عن المناخ في أي مدرسة يمكن تطوير أداة المسح Survey Instrument لأعظم وأكبر عمق واتساع مطلوب.

هذه العملية من التدريب يمكن أن تساعد المستخدم لتحقيق أي من هذه الأهداف:

١- لكل عامل أو محدد مناخي والذي لأجله يحتاج إلى عمل إضافي لذلك ومن الأفضل تكوين فريق مكون من ثلاثة إلى سبعة أشخاص لكتابة الأفكار البارعة والعظيمة (أفكار عصف الذهن) في كل عامل أو محدد مناخي.

٢- أثناء تسجيل هذه الأفكار البارعة يُفضل استخدام أوراق خاصة ذات الحجم المتعارف عليه (ورق A4).

٣- استخدام نتائج هذا العمل لتحقيق مجموعة من الأهداف المعلنة والمحددة سابقًا.

(٩-٢) محدد أو عامل المناخ المدرسي

School Climate Factor or Determinant

تعريف: Definition

في المكان السفلي المحدد بالفراغ اكتب وصفًا مختصرًا أو تعريفًا لعامل أو محدد المناخ الخاص بمدرستك.

المؤشرات : Indicators

استخدم الشبكة Grid أو الجدول الأسفل لمؤشرات التطوير للمدرسة باستخدام هذه الأسئلة: ماذا يشبه هذا العامل أو المحدد في مناخ المدرسة الحقيقي.

صف المناخ المدرسي لـ	علاقات أصدقاء المدرسة	الإدراك والفهم لمشاعر الأفراد	العلاقات بين الناس مع اختلاف قواعد المسئولية
الطلاب			
أعضاء الهيئة			
المدير والإداريون الآخرون			
الوالدان وأولياء الأمور			

عامل أو محدد المناخ المدرسي

المساندة ومناسبة المبنى لنضج المتعلمين

(٩-٣) تعريف:

في هذه المساحة من المناخ فإن هدف المدرسة هو تصميم البرامج والأنشطة والاحتياجات؛ لذلك فالمخططون لهذه الأهداف يتعاملون مع أي تغير فكري أو ثقافي أو عقلاني أو اجتماعي Social ومع سمات النمو الطبيعي للشباب خلال مراحل نموهم (الطفولة- المراهقة)، وهكذا فإن أول المتطلبات أو الحاجات الضرورية في هذا العنصر من المناخ هو المعرفة وسعة الاطلاع والتدريب على المبادئ الخاصة بنمو الطفل والمراهق وتطورها.

وطبقًا لهذه المعرفة المطلوبة للطلاب في مراحل عمرية مختلفة ومراحل مختلفة من النمو فإن هناك حاجات ومتطلبات تعمل المدرسة الجيدة أو الإيجابية على تحقيقها من خلال برامجها ونشاطاتها من خلال:

١- تعمل المدرسة على خلق التوازن بين الحرية Freedom للمتعلمين ومناسبة ذلك لنضج المتعلمين Learners.

٢- ضمن قواعد وأساسيات الخطة الموضوعة فإن المدرسة تتيح الفرص للطلاب لكي يتدربوا على الانضباط الذاتي Self-Discipline وتحمل المسئولية Responsibility.

٣- لما كان الطلاب يملكون معدلات مختلفة في القدرات العقلية والاجتماعية والنضج الطبيعي (الفروق الفردية) لذلك فالمدرسة تصمم برامج مختلفة لمراعاة هذه الفروق الفردية.

٤- تراعي المدرسة أن يكون تصميم المبنى المدرسي مناسب للمستويات العمرية المختلفة للطلاب؛ فالمبنى المدرسي لتلاميذ المدرسة الابتدائية يجب أن يراعى فيه خصوصية المقاعد والسبورات والأبواب.. مقارنة بالمبنى المدرسي الخاص بالمرحلة الثانوية.

٥- المدرسة تعمل على مساعدة الحالات العمرية المتقاطعة أو المتقاربة حيث يستطيع الطلاب مساعدة بعضهم البعض في التكيف مع المدرسة ومتطلباتها، فالمدرسة لا تستطيع أن تضع أماكن خاصة أو فصول خاصة بالطلاب الموهوبين أو ذوي القدرات المتقدمة من مستويات النضج العقلي.

مؤشرات لوصف معايير المناخ

Indicators to Describe Climate Standards

(٩-٤) المؤشـرات

المناخ المرغوب لـ	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور
الطلاب		• الشعور بالتحدي. • عدم الإزعاج. • العمل على المبادأة لتعديل درجاتهم في التعليم. • التعليم ليس كلمة سيئة. • كمية التعلم للطلاب تتغير بالنظر إلى حاجات المتعلمين واستعدادهم وكذلك مستوى نضجهم.	• الجدول المدرسي والتعليم لا يتطلبان نفس الكمية من الحرية لكل طالب. • برنامج أنشطة المناهج اللاصفية يجب أن يكون مناسبًا لخدمة المستويات العمرية للطلاب.
الهيئة	• المهنيون والمحترفون وذوي الخبرة يكونون قادرين على تطبيق المعرفة الخاصة بنمو	• التعليم ليس كمية سيئة. • كمية التعلم للطلاب تتغير بالنظر إلى حاجات المتعلمين واستعدادهم ومستوى	• المدرسة توفر الفرص للاستعداد للتعلم. • الجدول المدرسي وكم التعلم لا يتطلب نفس الكمية من الحرية وكذلك التعليم لكل

المناخ المرغوب لـ	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور
	المراهقين وتطويرها. • المبادأة تكون لاكتشاف حالات النضج لدى الطلاب. • الحالات لا يجب أن تفترض.	نضجهم.	طالب. • برامج الأنشطة اللاصفية تكون مناسبة لخدمة كل مستوى عمري.
المدير والإداريون الآخرون	• المدير يفترض كونه قائدًا لجهود المدرسة لتصميم وتخطيط برامجها لتحقيق الاتساق مع المعرفة الخاصة بنمو الطفل والمراهق وتطويرها. • المهنيون يكونون قادرين على تطويع المعرفة	• التعليم ليس كلمة سيئة. • كمية التعلم للطلاب تتغير بالنظر إلى حاجات المتعلم واستعداده وكذلك مستوى نضجه.	• الجدول المدرسي والتعلم لا يتطلبان نفس الكمية من الحرية ومعدل التعلم لكل طالب. • برنامج الأنشطة فوق منهجية تكون مناسبة لخدمة مستويات النضج للطلاب.

المناخ المرغوب لـ	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور
	الخاصة بنمو المراهق وتطويرها. • المبادأة تكون لاكتشاف حالات النضج لدى الطلاب وهذه الحالات لا يجب أن تُفترض.		
الوالدان وأولياء الأمور		• الوالدان يفهمان برنامج المدرسة لتزويد وخلق توازنات مختلفة بين حرية الطلاب والتعلم في مستويات العمر المختلفة من التعليم.	• الجدول المدرسي والتعلم لا يتطلبان نفس الكمية من الحرية والتعلم لكل طالب. • برامج الأنشطة فوق منهجية تكون مناسبة لخدمة مستويات النضج للطلاب.

عامل أو محدد المناخ المدرسي

«بيئات التعلم المختلفة» Varied Learning Environment

(٩–٥) تعـــريف

بيئات التعلم المختلفة أو المتنوعة تستخدم طرقًا في التعليم بخلاف طريقة العرض ومنها المحاضرة– التلقين– الاستقراء، والذي يعتمد في كافة خطواته على المعلم وليس الطالب. ولكن البيئة المطلوبة تلك التي تستثير أو تحفز الطلاب وأعضاء الهيئة للتفاعل بطريقة مفتوحة؛ فالطلاب يقدمون المهارات من خلال الأدوات والإمكانيات المقدمة لهم من المدرسة وذلك بهدف البحث عن المعلومات المكملة للمعلومات التي لديهم للوصول إلى اكتشافات أو استنتاجات.

والطلاب يستفيدون من قوة فاعليتهم الذاتية ليتحركوا ويقنعوا بأفكارهم من خلال استقلاليتهم ما توصلوا إليه أو يقتنعوا بالأفكار المقدمة من الآخرين ولكن باستقلالية.

كما أن الطلاب في هذه البيئات الجديدة يستفيدون من المعلمين كمصدر أو موجه للبيانات بنفس الطريقة التي يستفيدون فيها من الكتاب في المكتبات Libraries والأفلام والأشرطة Tapes.

كما أنه يُستفاد من الخبرات لدى الآخرين داخل هذه البيئة عن طريق تقسيمات بمجموعات صغيرة وكذلك تقسيمات بمجموعات كبيرة ويتم الاتصال مباشرةً مع هؤلاء الأشخاص ذوي الخبرة إضافة إلى الدراسة الذاتية الخاصة بالطالب تلك العملية عملية الاتصال الذاتي وعملية الاتصال الخارجي بأحد أفراد هذه المجموعات ذوي الخبرة تساعد الطلاب غير القادرين على طرق تفعيل ذاتهم (المجموعات ذات الخبرة تكون من المدرسين وأعضاء الهيئة ومن الطلاب وأعضاء المجتمع الآخرين).

إن بيئة التعلم إذن ليست مقصورة على البناء المدرسي المحدود إنما بيئة غير محدودة فهي ممتدة إلى المجتمع في مجاله الواسع.

كما أن برامج الطلاب غير محدودة بالبيئة الطبيعية أو الجدول المدرسي فهي تتعدى ذلك إلى برامج طلاب في مدارس خارج المجتمع باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل شبكة الإنترنت.

المؤشرات :

المناخ المرغوب لـ	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور
الطلاب	• سوف يتفاعلون بحرية وانفتاح مع الآخرين في تنوع للمواقف التعليمية. • خدمة الآخرين تزود بنوع آخر من التعلم تعطي أفضلية عن الحصول عليها. • الطلاب سوف يتذكرون ويحترمون الفروق الفردية بين مستويات قدراتهم	• الطلاب يشعرون أنهم يستطيعون تغيير بيئات تعلمهم إذا كانت الحاجة مُلحة. • هم يشعرون بأن ميولهم ورغباتهم الحقيقية يمكن أن تتحقق. • الطلاب يشعرون بالراحة في صنع القرارات التي تحقق رغباتهم.	• من المتفق عليه أن تؤخذ توجيهات المعلم وتوجيهات الطلاب في خيارات التعلم. • الطلاب يكونون مسرورون بالمناسبة لكي يكونوا قادرين لكي يبلغوا معلميهم متى تكون لديهم بعض المهارة الخاصة والمعرفة الخاصة.
أعضاء الهيئة	• تدعيم قوى خاصة من أعضاء الهيئة والذين عليهم	• الارتياح بالسماح للطلاب في حرية الاختيار.	• التزويد بخيارات لتعلم والتي تكون مناسبة ولها

المناخ المرغوب لـ	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور
	مشاركة المعلمين في الأفكار الجيدة والتي ربما يطبقونها في حجرات الدراسة. • احترام المدرسين وتشجيعهم لمختلف الأنماط والمداخل التدريسية.	• أعضاء الهيئة فعالين في تدريس المهارات والوسائل المعينة لتعليم الطلاب. • أعضاء الهيئة يتحركوا لتسهيل القواعد الخاصة بتكيف الطلاب في المدرسة.	الأولوية. • هذه الخيارات مناسبة لذوي المستويات المتفاوتة من النضج.
المدير والإداريون الآخرون	• الجهودُ تُبذل لمنع تدهور المدرسة الكبيرة إلى أصغر. • المزيد من المواجهة لمواجهة معارضات مجموعات الزملاء. • تنوع المساندة من قِبَل مدير المدرسة للتنوع وليس الجمود والثبات.	• المدارس الخاصة والمدارس المستجدة تظهر ذات فائدة وليست مصدر للتهديد. • يدرك كثير من الإداريين ن بعض أنواع من بيئات التعلم غير مرضية للمدرسة.	• البيئات المتخصصة مكفولة للتلاميذ النموذجيين لكنها من الناحية الإنسانية أو الخلقية تحرمهم من التواصل أثناء الاستراحة (فسحة النشاط) في المدرسة بحكم استمرارهم في التعلم في هذا الوقت.
الوالدان وأولياء	• الوسائل المعينة للمدرس عمومًا	• الوالدان يشعران أنهما يستطيعان	• فرص التعلم يجب أن تزود في

المناخ المرغوب لـ	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور
الأمور ومجتمع الدراسة	تعتبر جزءً من عملية التدريس.	اختيار بيئات التعلم المتسقة مع قيمهم ونمط الحياة. • الوالدان متسامحان مع التنوع وليس الإصرار على أن البيئة التي يرونها مناسبة لأبنائهم يجب أن تُفرض على الجميع.	المجتمع كما هو الحال في المدراس. • الأغنياء في المجتمع يجب أن يُستفاد منهم في التعليم. • المتطوعون والراشدون والموظفون الذين لديهم خبرة في التعليم يجب استخدامهم في المدرسة لإثراء التعليم. • التعلم يأخذ مكانه في كل جزء من حياة المتعلمين.

الحاجة إلى سلة من البنود للمناخ المدرسي

استخدمنا القسم السابق من هذا الفصل للاستفادة في تطوير أدوات تقييم المناخ المدرسي من جهة، ومن جهة أخرى يكون وسيلة لدراسة واحدة أو أكثر من عوامل أو محددات المناخ.

ولقد اقترح استخدام أوراق خاصة بالعمل من خلال الشبكة كنوع من المساعدة.

وكلما أُضيفت مجموعة من البنود الخاصة بعناصر المسح المألوفة والمرتبطة جدًا بالمدرسة كلما كان عاملاً مساعدًا في التحديد الجيد لعناصر المناخ المدرسي، من هنا كانت الحاجة إلى عمل أو وجود سلة تجمع فيها البنود الإضافية لعناصر محددات المناخ، وسنبدأ بمحددات البرنامج.

(٩-٦) محددات البرنامج Program Determinants

أولاً : الفرص للتعلم النشط :

Opportunities for Active Learning

١- الطلاب يجب أن يندمجوا ويشاركوا في تحديد حاجاتهم الإنسانية وفي التخطيط لبرنامجهم الدراسي الخاص بالتعليم والتعلم.

٢- أن يشعر الطلاب بأنهم يستطيعون المبادأة بالأنشطة الخاصة بتعلمهم.

٣- أن يشعر الطلاب بأن المنهج من محتوى وأهداف وأنشطة تعليم وتعلم وعمليات تقويم يتصل بحاجاتهم.

٤- الطـلاب يشـعرون أنهـم يتنافسـون Compete مـع أنفسـهم أكثـر مـن تنافسهم مع الآخرين.

٥- أن يشعر كل طالب بأنه يستطيع أن يستشير أو يأخذ برأي شخص واحد على الأقل من الأشخاص المرتبطين بتعلمه مل مدير المدرسة أو أعضاء الهيئة أو الإداريون في المدرسة أو الطلاب.

٦- تـوفر المهـارات للطـلاب للعمـل سـويًا فـي تصـميم وتطـوير نشـاطات التعلم الفاعلة.

٧- إدراك المربـون والموجهـون بـأن خبـرات تعلـم الطـلاب خـارج المدرسـة لا تقل أهمية عن خبرات تعلمهم داخل المدرسة.

٨- المربون والموجهون يزودون الطلاب بخبرات تعلم نشط تكون مرتبطة ارتباطًا وثيق الصلة مع طرائق التدريس المتبعة في الصفوف.

٩- يـزود المـدير الإداريـون الآخـرون بـالفرص لتطـوير الـتعلم النشـط مـن خلال المدرسة.

١٠- المربون والموجهون يبحثون دائمًا ويفكرون بجدية عن نشاطات تعلم جديدة والعمل على تهذيب وتنقية النشاطات المستمرة.

١١- الإداريـون القـادة والموجهـون يقـدمون الفـرص للطـلاب للمشـاركة فـي تطوير وتصميم وتخطيط أنشطة التعلم المرتبطة بالمناهج.

١٢- مدرسـو المـدارس يعملـون علـى إنـزال إشـراك فئـات كثيـرة مـن المجتمـع في تصميمات نماذج التعلم النشط.

١٣- المدرسة تزود الطلاب بالفرص للتعلم خارج المدرسة.

١٤- تتيح المدرسة الفرصة لأعضاء المجتمع من غير المدرسين المقيمين للتدريس من خلال المدرسة حسب خبراتهم واهتماماتهم.

١٥- الوالدان وأولياء الأمور يشعرون بأنهم يستطيعوا المساهمة في برنامج المدرسة عندما يكون لديهم الرغبة والوقت المناسب.

١٦- الوالدان وأولياء الأمور يعملان على تزويد المدرسة بخبرات التعلم النشط داخل وخارج المدرسة.

١٧- الإداريون والمدرسون والطلاب يرون أنفسهم كمعلمين أو متعلمين نشيطين.

١٨- الإداريون والمدرسون والطلاب يدركون جيدًا قول الشاعر:

لا يزال الرجل عالمًا ما طلب العلم   فإن ظن أنه عَلم فقد جهل

وأن أنشطة التعليم يجب أن تكون دائمًا جديدة ومستمرة ومحببة لدى الطلاب.

ثانيًا : تفريد توقعات الأداء :

Individualized Performance Expectations

١- الطلاب يرون أن تعلمهم متسق مع الخطط طويلة المدى والخطط المباشرة والتي يدركونها جيدًا من خلال مشاركاتهم في التخطيط للمناهج.

٢- الطلاب يدركون جيدًا ويعتقدون بقدرتهم على التخطيط لكثير من أنشطة تعلمهم.

٣- الطلاب يعتقدون ويدركون أن لديهم من الكبار والراشدين ممن سوف يستمعون لمطالبهم في برامج التعلم الفردي وأهدافه.

٤- أعضاء الهيئة يتبارون أو يتنافسون لتشخيص Diagnosing حاجات الطلاب.

٥- أعضاء الهيئة يتنافسون (منافسة شريفة) لخلق روح العقلانية تجاه الطلاب مع الإبقاء على التفكير الحدسي والتوقعات لسلوك الطلاب.

٦- أعضاء الهيئة يعملون معًا لتعلم مهارات جديدة مرتبطة ببرامج تفريد التعليم.

٧- أعضاء الهيئة يعطوا الفرصة دائمًا لمجموعات من المجتمع من التواصل مع المدرسة بغرض الاستفادة من توقعاتهم نحو التعليم الفردي.

٨- مدير المدرسة يؤمن جيدًا بتوقعات التفريد في التعليم.

٩- الفريق الإداري بالمدرسة يحدد قواعد ومسئوليات مختلفة ومتمايزة تعتمد على حاجات المدرسة من جهة، وعلى التنافس بين أعضاء الفريق مع بعض من جهة أخرى.

١٠- فريق العمل الإداري يعمل دائمًا على الاحتفاظ بالمهارات التي يحتاجها تعليم التفريد.

١١- فريق العمل الإداري يشارك أو يعمل على مشاركة أعضاء آخرين في مجتمع التعليم لامتداد المنافسة الضرورية للتوقعات الفردية أو الشخصية.

١٢- الوالدان وأولياء الأمور لديهم المعرفة Knowledgeable ومتعاونين في التوقعات المختلفة للتلاميذ بما فيهم أبنائهم.

١٣- تشارك المدرسة بتقديم المعلومات والبيانات للآباء وأولياء الأمور ليستطيعوا بناء توقعات حقيقية وعقلانية تجاه أبناءهم.

١٤- الوالدان وأولياء الأمور يتواصلون بحرية مع أعضاء الهيئة ومع الإداريين ومع الطلاب لبناء توقعاتهم نحو المدرسة.

ثالثًا : بيئات العلم المتنوعة : Varied Learning Environments

١- يشعر الطالب أنه يتعامل مع بيئات تعلم مختلفة متنوعة محببة تبعد الملل عنه.

٢- يشعر الطالب أنه يستطيع تغيير بيئة تعلمه إذا احتاج ذلك.

٣- يشعر الطالب بالارتياح في اتخاذه للقرارات التي تشبع رغباته وحاجاته.

٤- الطلاب يدركوا ويحترموا اختلاف مستويات ميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم إلى/نحو/من بيئات العلم في المدرسة.

٥- من المقبول أو المُرضي أن يلتزم الطلاب بخيارات التعلم الموجهة من قِبَل المدرسين والطلاب المشاركين في البرنامج.

٦- يشعر الطلاب بالسعادة والابتهاج من وقت لآخر عندما يكونوا قادرين على أن يخبروا ويطلعوا مدرسيهم على بعض المهارات الخاصة لديهم أو المعلومات أو المعرفة الجديدة لديهم.

٧- هيئة التدريس والعاملون بالمدرسة يكونون مرتاحون بالسماح ببدائل للطلاب Students Alternatives تساعدهم في بيئات تعلمهم.

٨- هيئة التدريس والعاملون بالمدرسة من فنيين مختبرات وتكنولوجيا التعليم يكونون فاعلون وناشطون في تدريس تعلم تقنيات التعلم واستخدام تكنولوجيا التعليم.

٩- خيارات التعلم التي تزود للطلاب يجب أن تكون مناسبة لتنوع مستويات النضج لديهم.

١٠- البرامج البديلة يجب أن تظهر للعيان أنها مفيدة وليست مخيفة أو مهددة لمشاعر الطلاب.

١١- الجهود المبذولة لتجزئة المدارس الكبيرة إلى مدارس صغيرة ستواجه بمشكلات مجموعات الأصدقاء وكذلك مجموعات أبناء المنطقة أو الحي.

١٢- مدير المدرسة يشجع بقوة وبمساندة التنوع في بيئات التعلم وليس الثبات.

١٣- إتاحة الفرصة للبيئات والمجالات المتخصصة في تطوير البرامج بتفعيل مجموعات متكافئة من الطلاب مع السماح بعدم تواصلهم أثناء فسحة المدرسة كي يبقي على عملية التكافؤ وإتاحة الفرصة للمتغير المستقل.

١٤- الوالدان يجب أن يتسامحوا بالنسبة للتنوع وأن لا يصروا على اعتقاداتهم بالبيئات المناسبة لأبنائهم لكي تُفرض على باقي الطلاب.

١٥- فرص التعلم يجب أن تزود لعناصر في المجتمع كما هو الحال في المدرسة.

١٦- يجب أن يُستفاد من المجتمع كمصدر للتعلم.

١٧- المتطوعون من المتقاعدين Retirees وغير الموظفين من الراشدين None-employed والأمهات Mothers يجب أن يُستفاد منهم في المدرسة لإثراء التعلم.

رابعًا : المنهج المرن والنشاطات اللاصفية :

Flexible Curriculum and Extracurricular Activities

١- الطلاب يملكون الفرص المتنوعة للنجاح الأكاديمي والإعداد الوظيفي ومساحات من الميول الشخصية داخل وخارج المدرسة.

٢- كل الجهود والفرص والنشاطات يجب أن تقيم باستمرار ويؤخذ منها تغذية رجعية تفيد في تنظيمها وضبطها بما يتلاءم مع الحاجات والميول للطلاب والأفراد في المجتمع والآباء والمعلمون والمثقفون كما هو الحال مع الطلاب المندمجون في تحديد اتجاه البرنامج.

٣- البرامج المدرسية تعليمية ثقافية اجتماعية وبرامج خاصة بحماية البيئة كلها تزود الفرص للمستويات المختلفة ولخبرات التعليم قصيرة المدى Short-term وكذلك للخبرات طويلة المدى وكذلك للمشاريع المستقبلية.

٤- المحاولات المستمرة التي تُبذل للاستفادة من جميع مصادر المجتمع المتاحة من العنصر البشري والعنصر الطبيعي وذلك بغرض توسيع Expanding وتعزيز Enhancing فرص التعليم للطلاب.

٥- المدرسة تنظم فريق من ممثلي المجتمع المحلي للمساعدة في تحديد مساحات الاحتياجات من خلال المجتمع والتي من خلالها يستطيع الطلاب أن يخدموا كعمال متطوعين في خدمة هذا المجتمع.

٦- مديرا لمدرسة ينظم فريق قوة المهام Task force يتكون من ممثلين عن أولياء الأمور والطلاب والمدرسين للتخطيط والتنظيم والتصميم وكذلك مهمتهم عمل دورات دراسية وتربوية ورياضية مصغرة في حدود أسبوعين بهدف خدمة ميول الطلاب المستجدين والقدامى في المدرسة.

٧- تزويد الفرص الرسمية لكل من يرغب في المدرسة في تطوير المنهج وفي هذه الحالة فالمدرسون والإداريون الآخرون والطلاب والوالدان وأولياء الأمور ومن يرتبطون بالمدرسة يجب أن يدركوا أنهم أعضاء منظمين للعملية التعليمية وفي نفس الوقت يستفيدون من خبرات الآخرين المشاركين معهم.

خامسًا : المساندة والدعم ومناسبة المبنى لنضج المتعلمين :

Support and Structure Appropriate to Learner's Maturity

١- المدرسة تصمم وتنظم برامجها وأنشطتها ومتطلباتها وحاجاتها كي تتفاعل وتتكيف مع كل المتغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية وسمات التغير الفيزيائي للطلاب (مراحل النمو من الطفولة- والمراهقة Adolescence).

٢- مدرسو المرحلة الابتدائية Elementary والمرحلة الثانوية Secondary يتميزون بالمعرفة والاطلاع بأساسيات المناهج من محتوى دراسي وأهداف وأنشطة وعمليات تقويم ويكونون مدركون للمبادئ الأساسية لنمو الطفل وسلوكه في مراحل نموه وكيف يتعاملون مع كل مستوى عمري.

٣- تزود المدرسة بعمليات التوازن بين الحرية ومدى ملاءمة التعليم لنضج المتعلمين.

٤- في الخطط والاستراتيجيات الموضوعة تزود المدرسة الطلاب بالفرص للتدريب على الانضباط الذاتي Self discipline وكذلك تحمل المسئولية Responsibility.

٥- لما كان لكل طالب معدلات مختلفة من الذكاء والعقلانية وقدرات التفكير والعلاقات الاجتماعية ومستوى نضج طبيعي فالمدرسة تخطط وتصمم برامجها مراعية هذه الفروق الفردية بين الطلاب حيث يتم تصميم هياكل وتنظيمات خاصة بكل مرحلة عمرية.

٦- تزود المدرسة بالفرص لعمليات التعليم عبر الأعمار Cross-age-teaching حيث يستخدم طلاب الصفوف العليا في تعليم وتقييم طلاب الصفوف الدنيا في مستويات النضج المختلفة.

٧- المراعاة لمستويات نمو ونضج الطلاب فالمدرسة تكون واعية ويقظة عند بناء المبنى أو الهيكل المدرسي من حيث مناسبته لمستوى نضج الطلاب. فتلاميذ المرحلة الابتدائية بحاجة إلى مساحات كبيرة خضراء للعب عليها مثلاً.

٨- المدرسة لا يمكن أن تضع طلابها في مواقف تتحدى قدراتهم العقلية أو الجسدية بل تراعي مستويات هذه القدرات.

٩- الطلاب يستطيعون المبادأة في تحقيق عمليات التكيف مع البناء أو الهيكل المدرسي.

١٠- المبنى المدرسي ليس كلمة سيئة، فضخامة المبنى وروعة البناء والالتزام بالنواحي الجمالية للمبنى يرتبط بحاجات المتعلمين واستعدادهم ومستوى نضجهم.

١١- الجدول أو البرنامج الخاص بالدوام اليومي والمبنى لا يتطلبان نفس الكم من الحرية والتنظيم لكل طالب.

١٢- برنامج النشاطات اللاصفية Extracurricular يكون مناسبًا لكل المستويات العمرية من حيث الخدمات المقدمة من البرنامج.

١٣- ذوي الخبرة في المدرسة يكونون قادرين على تطويع معرفتهم في تطوير أداء المراهقين وتعديل سلوكهم.

١٤- المبادأة Initiative توجد لاكتشاف درجات النضج لدى الطلاب، فمستويات النضج لا تفترض وإنما تحسب بالخبرة والعلم.

١٥- المدرسة تزود بالفرص لحالات الاستعداد للتعلم.

١٦- مدير المدرسة كقائد لجهود المدرسة يفترض أن يصمم ويوافق على البرامج التي تعمل على تحقيق الاتساق Consistency مع المعرفة أثناء نمو الطلاب وتطورهم.

١٧- الوالدان يعرفان برنامج المدرسة لتقديم توازنات مختلفة بين حرية

الطلاب والمبنى لدى المستويات العمرية المختلفة للطلاب.

سادسًا : نظام المكافآت المتنوع : Varied Reward System

١- النجاح والإنجاز جيد للطلاب لتحقيق ذاتهم الفعلية، بينما التعلم من أجل الفشل أو الرسوب هدام ومدمر.

٢- تُذَكِر المدرسة دائمًا بأنه يوجد العديد من الطرق والوسائل التي يمكن أن يسلكها الطالب ليكون منتجًا Productive وناجحًا Successful.

٣- يشعر الطلاب بالمدرسة أن لديهم العديد من الفرص للنجاح.

٤- الطلاب يساندون ويدعمون جهود الطلاب الآخرين للنجاح.

٥- درجات الرسوب تتذكر باللاقيمة Valueless واللامعنوية.

٦- الطلاب يحصلون على درجات لإنجازهم عملاً مميزًا مقابل التقيد والالتزام بأعمال نصف العام وآخر العام.

٧- أعضاء الهيئة التدريسية والإداريون يعتقدون بحاجة الطلاب للنجاح.

٨- أعضاء الهيئة والإداريون يعملون بجد وجهود واضحة من أجل إزالة أسباب الفشل (الرسوب) لدى بعض الطلاب.

٩- تسعى المدرسة لوضع الحوافز (بزيادة عدد الدرجات) لإنجاز العمل.

١٠- الإداريون يشجعون ويكافئون العمل الخلّاق لدى الطلاب.

١١- الوالدان وأولياء الأمور يشعرون أن المدرسة تزود معنويًا meaningful وتساعد وتدعم خبرات التعلم لأبنائها.

(٩-٧) محددات العملية Process Determinants

أولاً : القدرة على حل المشكلات : Problem Solving Ability

١- المشاكل يجب أن تُحل بأقل مجهود وتكلفة وعلى الإداريين ن يستمروا في طرح الحلول وأن يستخدموا ميكانزمات أو خطوات أسلوب حل المشكلات وبرنامج الحلول هذا يجب أن يكون مستمرًا ولا يقتصر على طرح المشكلات في اجتماع نهاية الأسبوع.

٢- لقد طورت المدرسة هيكلها وتركيبها بوضع الإجراءات واللوائح للحد من المشاكل الموجودة (خاصة مشاكل الانضباط) وكذلك بابتكار الحلول المناسبة أو الممكنة لاحتوائها وكذلك لتنظيم فعالية هذه الحلول.

٣- كل عضو في مجتمع المدرسة (إداريون، مدرسون، طلاب، أولياء أمور، ...) يعملون لتحديد وتعريف المشكلات وتشخيص نقاط الضعف والعمل بأمانة على وضع أفضل الحلول الممكنة.

٤- كل أعضاء مجتمع المدرسة ينظرون بشوق لمعرفة المشكلات المدرسية وتحديد وفهم العمليات المدرسية المطلوبة لحل هذه المشكلات.

٥- خطوات العمليات الخاصة بحل المشكلات نفسها تقيم ويتم تعديلها من خلال الخبرات لدى الأعضاء لزيادة فاعلية الحلول.

٦- كل أعضاء مجتمع المدرسة لديهم الفرصة لاقتراح الحلول البديلة للمشاكل وبانفتاح وحرية يتم مناقشة هذه البدائل.

٧- الأشخاص المرتبطون بهذه المشاكل يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يختص بالحلول ويكونون مندمجين ي عمليات التنفيذ والتقويم.

٨- المدرسون يدركون أنهم غير قادرين على تحقيق أهداف التعلم من خلال طرق التدريس فقط لذلك يسمح لهم بالمشاركة بانفتاح في اتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق أهداف التعلم.

٩- المدرسون يعرضون نماذج من أنواع العمليات السلوكية لحل المشكلات في فصولهم ومن يرغب من المدرسين زملائهم والإداريون في الحضور لهذا الغرض.

١٠- المدير يعمل على كشف البدائل لتحمل المسئولية ويكتب القوائم التي توضح خطوات العملية وسيرها لكل مدخل.

١١- يقوم المدير بنمذجة مهارات حل المشكلات Problem Solving Skills .

١٢- يعمل المدير على تهيئة الفرص للتعلم أثناء الخدمة In-service education للارتقاء بمهارات أسلوب حل المشكلات لدى الأعضاء العاملين في مجتمع المدرسة.

١٣- الوالدان وأولياء الأمور يبديان الاستعداد والرغبة في الموافقة على قبول القرارات حتى التي ربما تكون عكس رؤيتهم الشخصية.

ثانيًا : استمرارية تحسين أهداف المدرسة :

Continuous Improvement of School Goals

١- المدرسة تعلن عن كل ما يتعلق بالنواحي الأكاديمية وأهداف المناخ المدرسي التي تعمل على تحقيقه باستمرار.

٢- تعمل المدرسة جاهدة على التحديث باستمرار لأهداف المدرسة بما يتناسب والتطورات والمستجدات على الساحة التربوية.

٣- أهداف المدرسة تصمم Designed لمساعدة الهيئة التدريسية والإداريون والطلاب والوالدان وأولياء الأمور لفهم الأسباب الدقيقة على وجه الخصوص والتي أوجدتها المدرسة.

٤- الأهداف الموضوعة للمدرسة تُستخدم كنقاط مرجعية للهيئة ويمكن للإداريين استخدامها في صنع القرارات وتنظيم المشاريع الخاصة بتحسين المدرسة وفي الاسترشاد بها في العمليات المدرسية يومًا بيوم Day-to-day.

٥- إن التحسين المستمر لأهداف المدرسة يعتبر مهمة تعاونية Cooperative-task يشارك فيها أعضاء الهيئة والإداريون والوالدان وأولياء الأمور والطلاب.

٦- في نهاية كل عام أو بدايته فالفرص تكون متاحة كل شخص للتحضير بأشكال مختلفة لوجهات النظر للعمل على تنقية Refining وتحديث Updating الأهداف.

٧- تنقيـة الأهـداف يجـب أن تكـون عمليـة مسـتمرة وعمليـات التجديـد الشخصـي يجـب أن تُبنـى كمـا هـي الأهـداف بيانـات تجمـع وتصـبح كـأداة تشـخيص ووسـيلة للمراقبـة علـى نجـاح أو تحقيـق كـل هـدف والاستفادة منها كتغذيـة رجعيـة Feedback تزودنا فـي التقدم والنمو وفي عمليات تقويم الأهداف.

٨- الأفراد الذين يتأثرون ويتفاعلون مع الأهداف يجب أن ينالوا الفرصـة للمشاركة في بنائها وفي عمليات تقويمها.

٩- لأن الغالبية العظمى من أهداف المدرسـة والتي من المتعذر اجتنابها تصبح مسئولية مهنية Professional Responsibility للمدرسين والإداريين، لذلك من الصعب دمجها في عمليات بناء الأهداف.

١٠- الأهداف تعكس الحاجات والميول والقدرات للطـلاب فرادى ومجتمعين وهـذه تـنعكس علـى التخطـيط للبرنـامج الكلـي وكـذلك فـي بـرامج كـل فصل دراسي.

١١- الطـلاب لـديهم الفـرص ليختـاروا الكثيـر مـن بـرامجهم فـي نشـاطات الفصـل ويختـاروا من خبـرات التعلم الهائلـة بمـا يخـدم تعلمهـم الفـردي وكذلك لخدمة مهام التطوير Development tasks.

١٢- مجموعـات الطـلاب تزودنـا بـالفرص للمشـاركة فـي وضـع الأولويـات وتكـوين أو وضـع الأهـداف قصـيرة المـدى وطويلـة المـدى لاتحـادات الطـلاب أو جماعـات الأنشـطة (علميـة- رياضـية- ثقافيـة...) داخـل أسوار المدرسة. وكذلك وضع الضوابط والسلوكيات المطلوبة.

١٣- مجموعات الطلاب لديهم الفرصة للمشاركة في بناء وتصميم أهداف المدرسة كما يؤثرون كليًا في المدرسة.

١٤- أعضاء الهيئة التدريسية يضعون الأهداف لتقيمهم الشخصي ويعرفون كيف يجمعون البيانات وعمليات التغذية المرتدة وعمليات التقويم والتي تكون مؤسسة على معايير الموافقة المتبادلة بين الأعضاء.

١٥- المدرسون يزودون بالفرص للمشاركة Participate في وضع الأهداف للمدرسة والتخصصات علمية أو أدبية وكذلك اتجاهات المنهج وتوزيع الميزانية والحاجات الشخصية والاختيار من الأشخاص الجدد.

١٦- أعضاء الهيئة يزودون بالوقت والفرصة لمساعدة الطلاب والإداريون في تحديد الأهداف وكذلك في تحديد عرفاء الفصول والمشاركة في تقييم الأهداف بغرض بناء خطط النمو الشخصي أو المهني وتطوير مشاريع تحسين المدرسة.

١٧- الإدارة تزود بجمل وعبارات مكتوبة عن فلسفة المدرسة والأهمية لعملية وضع الأهداف المستمرة للتنظيم والمشاركة وتعاون الأفراد داخل المدرسة.

١٨- الإداريون لديهم خطط للنمو المهني يشاركون بها الآخرين ويستفيدوا من التغذية المرتجعة وكذلك التقييم على مدى واسع من أعضاء الهيئة.

١٩- تعمل الإدارة على التوظيف الأمثل لاستخدام الأهداف السلوكية للمدرس بأنفسهم كأفراد من خلال خططهم للنمو المهني والشخصي.

٢٠- الوالدان وأولياء الأمور يشاركون باستمرار في العملية الكلية لتحسين أهداف المدرسة.

٢١- المواطنون المندمجون والمعنيون في شئون المدرسة يستطيعون أن يعبروا لفظيًا عن قيمة وضع الأهداف المستمرة.

٢٢- وجود دليل على رضا المواطن في عملية وضع الأهداف لقطاع المدرسة ولأفراد المدرسة ولكل مساحة من المواضيع المتعلقة بالمدرسة.

ثالثًا : التحديد والعمل مع الصراعات :

Identifying and Working with Conflicts

١- الطلاب يكونون واعين للصراعات من خلال أنفسهم في طريقة التعلم المنتج وتطويره ويدركون أن لديهم الفرصة للعمل في هذه الصراعات، فمثلاً الصراع بين العمل والدراسة والجد وبين اللعب والمشاركة في الأنشطة الرياضية وبين الالتزام بلوائح المدرسة وعدم الالتزام والصراع بين السلوكيات المرتبطة بقيم الجماعة النبيلة أو الشريفة.

٢- الطلاب لديهم معايير أو محكات لتعددية القيم من خلال مجموعة الشرف فهم يعملون ويعقدون المناقشات حول الصراع بين الطلاب (فرادى- مجموعات) وفرص التنظيم للعمل في هذا الصراع.

٣- المدرسون والطلاب يناقشون كيف يمكن تضييق أو تقليل الحساسية بين الطلاب والمدرسون في العمليات داخل الفصل.

٤- الطلاب والموجهون يعطون تغذية رجعية كل إلى الآخر ويستخدمون هذه الفرصة لتحسين شروط التعلم.

٥- أعضاء الهيئة التدريسية يضعون محكات لقيم التعددية.

٦- قضاء الوقت في مناقشة قضايا التأخير للوصول إلى حلول لهذه المشكلة فالتأخير يفقد العمل المنتج للهيئة.

٧- الإداريون والهيئة يقضون وقتًا رسميًا لمناقشة وتعريف الصراعات والتي تجعل أعضاء الهيئة متفاعلين ومتفائلين.

٨- الإداريون يكونون حريصين من الصراعات بين سلطة الحكم الشخصي وديمقراطيتهم وإنسانيتهم ويدركون أن لديهم الفرصة للعمل ضمن هذه الصراعات.

٩- الإداريون يناقشون بانفتاح أداء الأفراد من خلال المسئولية.

١٠- الوقت المقضي لمناقشة عوائق العلاقات البيشخصية ضرورة لتكوين فريق إداري فاعل وناجح.

١١- الفريق الإداري يبادئ بعمل جلسات مع مجموعات صغيرة من الطلاب أو في المكتب الخاص بالإدارة لمناقشة الصراعات وكيفية حل هذه المشكلات.

١٢- الوالدان يجتمعون سويًا مع الإدارة والمدرسون وأحيانًا الطلاب لمناقشة الضغوط أو التوترات والمتعلقات المرتبطة بالمدرسة وكيفية حلها.

١٣- هناك ذلك المبنى أو الهيكل الرسمي المنتظم خلاله أعضاء الهيئة الإداريون والطلاب والوالدان وأولياء الأمور يمكن أن يتعرفوا على الصراعات ويعملوا على حلها.

رابعًا : الاتصالات الفاعلية : Effective Communications

١- الطلاب يُعَرِّفون أو يعلنون آرائهم وردود أفعالهم أو الأفكار التي يجب أن تُسمع أو تؤخذ في الاعتبار.

٢- الطلاب يتفاعلون عند مراعاة حقوقهم من طرف الآخرين بالمدرسة.

٣- الطلاب يزودوا بالفرص لكي يعبروا للآخرين عن مشاعرهم Feelings وأفكارهم التي ربما تكون مضادة أو معاكسة لأفكار الآخرين.

٤- أعضاء الهيئة يتصلون بحرية مع الآخرين من المجموعات الصغيرة للهيئة ويشاركوهم في الأفكار والمشاعر الخاصة بتطوير المدرسة.

٥- أعضاء الهيئة يعرفون ويتوقعون بأن آراءهم سوف تسمع وأن تؤخذ في الاعتبار.

٦- الأفراد يلتمسون Solicit المساعدة والعون من الأعضاء الآخرين في الهيئة.

٧- أعضاء الهيئة يقدمون الفرص للآخرين لكي يعبروا عن مشاعرهم وأفكارهم والتي ربما تكون مخالفة أو مناقضة لأفكار أعضاء الهيئة أنفسهم.

٨- فريق العمل الإداري يحترم الأفكار للأفراد والذين ليسوا جزءًا من هذا الفريق.

٩- فريق القيادة يزود بالفرص للتعبير عن المشاعر والأفكار في إطار احتمالات عدم الموافقة.

١٠- الوالدان يشعران بالارتياح في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم للمدرسة أو للعاملين داخل المدرسة.

١١- الفرص الرسمية متاحة ومتوفرة للوالدان للمناقشة بحرية عن متعلقاتهم وإدراكاتهم لقوة المدرسة وعوامل ضعفها

١٢- الناس يكونون راغبين في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم والتي ربما تتعارض مع فكار هؤلاء الناس العاملين بالمدرسة.

١٣- الناس يرغبون في الاستماع لهم وفي فهمهم لمشاعرهم وأفكارهم تجاه الآخرين.

١٤- الناس يرغبون في التعبير عن مدحهم وثناءهم لإنجاز الآخرين.

١٥- الشعور بالثقة موجود بين هؤلاء المشاركين في المدرسة.

خامسًا : الاندماج (المشاركة) في صنع القرار :

Involvement in Decision Making

١- الأشخاص المتأثرون بالقرار لديهم الفرصة للتزود بالمدخلات في هذه القرارات.

٢- القرارات تؤسس على معلومات وثيقة الصلة ولكنها ربما تكون غير كافية فقد يكون من الصعب توفر كافة البيانات قبل صدور القرارات.

٣- العمليات الرسمية لاتخاذ القرارات تحدد وتوضح وتكون مفهومة من قِبَل الجميع.

٤- التنوع في أنماط صنع القرار تؤخذ في الاعتبار معتمدين على أنواع من القرارات التي ستتخذ مثل سلطة الالتزام، التصويت بالأغلبية، المفاوضات، والمواجهة Confrontation.

٥- مدير المدرسة يبحث بنشاط اندماج الأفراد والجماعات، هذا الاندماج يمكن أن يكون في مختلف المستويات.

٦- الأشخاص المشمولين في صنع القرار يكونون مسئولين عن قراراتهم.

٧- مسئولية الأشخاص في صنع القرار تكون بالالتزام أو التعهد بالتواصل مع الآخرين في نتائج القرارات.

٨- عمليات صنع القرار يجب أن تُراجع.

٩- الطلاب يعتقدون أن لديهم ميكانزمات خاصة بمتعلقاتهم وإمكانياتهم يمكن أن يُطلق لها العنان وتُفعّل.

١٠- الطلاب يعتقدون أنهم يقومون بالفصل بمناقشة وتحليل مشكلاتهم ويختاروا الحلول من بين عدة خيارات Choices.

١١- الطلاب يفترضون المسئولية عن مساندة قراراتهم بالمساعدة في صنعها.

١٢- الطلاب يتقبلون الأفكار من الطلاب الآخرين والتي ربما تكون مضادة لأفكارهم.

١٣- الطلاب يعتقدون Believes بأن تمثيل الطلاب حقيقة Fact وليس خيال Fiction.

١٤- الطلاب يشعرون بأنهم يستطيعوا المشاركة بحرية مع كل الأفراد الآخرين في صنع القرارات.

١٥- مجلس المدرسين والطلاب يجب أن يُعقد قبل صنع القرار حول أهداف التعليم.

١٦- الطلاب يعتقدون أن البالغين أو الراشدين في حياتهم معنيون بمستقبلهم ويتفهمون وضعهم داخل المدرسة.

١٧- أعضاء الهيئة يكونون منفتحين في المداخلة والتماس المعونة بنشاط من الأفراد الآخرين أو المجموعات.

١٨- الوالدان والطلاب يمثلون دائمًا في مجموعات دراسة وتطوير المنهج.

١٩- أعضاء الهيئة يتوقعون الدعم والمساندة من المدير وفي المقابل فهم يساندون المدير.

٢٠- أعضاء الهيئة يشعرون بالمسئولية في المشاركة في القرارات.

٢١- أعضاء الهيئة يساعدون في التخطيط لنماذج صنع القرار وفي فهم وظائفهم أيضًا.

٢٢- أعضاء الهيئة يدعمون القرارات التي يساعدون في صنعها.

٢٣- أعضاء الهيئة يساندون ويدعمون ويشجعون التباين في الآراء من الأعضاء الآخرين في الهيئة.

٢٤- أعضاء الهيئة يدركون أن ليس كل أعضاء الهيئة ربما يرغبون في

المشاركة في كل القرارات.

٢٥- أعضاء الهيئة يساندون الآخرون عندما ينفذون القرارات.

٢٦- المدير يعتقد أن القرارات التي تصنع جماعيًا دائمًا تكون أفضل من التي تُصنع فرديًا.

٢٧- المدير يعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرارات حق وليس امتياز.

٢٨- مدير المدرسة يؤمن بمساندة الهيئة في القرارات التي اتخذوها.

٢٩- المدير يزود الآخرين بالتدريبات Training لمساعدتهم في تعلم مهارات صنع القرار.

٣٠- المدير يتطلع إلى الوسائل أو السبل الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعلومات قبل القرارات التي ينوي اتخاذها.

٣١- المدير يدرك أن بعض الأشخاص لديهم المقدرة أو الإمكانيات أكثر منه في بعض المواضيع.

٣٢- المدير يدرك أن المشاركة في صنع القرار ربما يتطلب وقتًا أطول من مداخل صنع القرار التقليدية.

٣٣- الوالدان كثيرًا ما يتكرر مشاركتهم عندما تتخذ قرارات ضرورية تتعلق بأبنائهم.

٣٤- الوالدان يرغبان في الخدمة مع جماعات مدرسية مثل أعضاء الهيئة والإدارة والطلاب.

٣٥- الوالدان وأولياء الأمور يساعدون الطلاب والهيئة في قرارات الإدارة المناسبة وفي محاولات تغير القرارات من خلال الروتين العقلاني أو المنطقي حيث يعتقدون أن القرارات ليست مجدية أو حية.

٣٦- الوالدان يشعران أن لديهم ميكانزمات أو دوافع للتأثير في القرارات.

٣٧- الوالدان وأولياء الأمور يساندون القرارات والتي ربما صنعوها ذات مرة.

٣٨- الوالدان وأولياء الأمور يؤيدون قرارات التفكير التباعدي Divergent thinking.

سادسًا : الاستقلالية والمحاسبة :

Autonomy with Accountability

١- برامج المدرسة وعمليات التعليم يجب أن تحسن دائمًا وباستمرار.

٢- كثير من الأشخاص المختلفين لديهم المبادأة والمسئولية في التنظيم والاتصال في برامج تحسين المدرسة.

٣- الشخص مع المسئولية عن أي من مفاهيم برامج المدرسة يوافق على الالتزام بالتحصيل والاتصال مع الآخرين لاكتساب أفضل نوعية من الدرجات.

٤- كل فرد لديه الحرية ليختار سلوكه المفضل من خلال المدرسة ومن خلال تعريفات قواعد المدرسة والتي هي محددة بالتعاون مع الجميع.

٥- الموجهون في المدرسة يجدوا التقدير والاحترام من منافسيهم مثل ذوي الخبرة والمحترفون ومن الناس والحرية موجودة للاختبار وياستخدام التغير أو الاختلاف تربويًا ضمن عمليات التعلم الفعالة.

٦- بالنظر إلى نشاطات المدرسة الواسعة كل طالب يستطيع أن يكون نشطًا أو غير نشط كما يرغب هو.

٧- كل طالب يشعر أنه مسئول عن سلوكه Behavior.

٨- الأفراد والجماعات يكونوا حريصين على كيفية أن يكون سلوكهم مؤثرًا وفعالاً لدى الآخرين.

٩- كل طالب لديه الفرصة ليختار المنهج وخبرات تعلم الأنشطة اللاصفية المناسبة لحاجاته والمستوى العمري له.

١٠- المسئولية والحرية والهيكل أو المبنى تختلف طبقًا للمستوى العمري والفروق الفردية بين الأفراد.

١١- خبرات التعلم تتمايز في عملية جذب الميول نظرًا لتمايز الطلاب في المجتمعات الفرعية.

١٢- كل عضو يقبل المسئولية عن احتياجات الطلاب من التعلم تشمل تطوير المهارات الأساسية.

١٣- كل مربي يشعر بالمسئولية عن سلوكه.

١٤- أعضاء الهيئة يفحصون أو يختبرون التوازن المرغوب بين الاستقلالية والمحاسبة.

١٥- المعايير السائدة أو المهيمنة تُفحص بواسطة أعضاء الهيئة لتحديد الامتداد الذي يرغبون في السيطرة أو الوصول إليه ومدى بُعده عنهم.

١٦- المحاسبة عن تحصيل المنهج مقبول ووثائق النجاح بواسطة أعضاء الهيئة مقبولة أيضًا.

١٧- كل إداري يشعر أنه مسئول عن سلوكه.

١٨- لفائدة الطلاب وأعضاء الهيئة فكل إداري ينمذج المحاسبة بالنظر إلى الأهداف المتطابقة مع الوظيفة.

١٩- المدراء يغوصون في المعرفة عن المراهقين ويقومون بتطوير مرشدًا للعمليات المدرسية لمساعدة هؤلاء الطلاب.

٢٠- المعايير السائدة أو المهيمنة للإداريين تُفحص لتحديد الامتداد والذي يمكن الوصول إليه ومدى البُعد عن هذه المعايير.

٢١- الخطوط العريضة للمدرسة ضرورة لخدمة القادة ويزودون بها من خلال المدرسة.

٢٢- أعضاء الفريق الإداري يطورون العمل الفردي من حيث الوصف والأهداف.

٢٣- لتعزيز ورفع قيمة استقلالية أنواع القرارات المتخذة يجب فحصها للتحقق من عدم مركزية Decentralization صنع القرار.

٢٤- يجب أن يكون التوازن جليًا وواضحًا بين المحاسبة والاستقلالية لأنه ربما لا يمكن أن يتحقق ذلك.

٢٥- المقترحات حول تحسين المدرسة من جميع المصادر المختلفة تعتبر

أكثر فاعلية للبحث وللاعتبار.

٢٦- الأفراد أو الجماعات والتي يُفترض أن يكونوا قياديين في صنع القرار أو في تشغيل البرنامج يقبلون المحاسبة عن أدائهم.

٢٧- الأشخاص أو الجماعات بالنسبة للاستقلالية في تشغيل البرامج وللوصول إلى القرارات المثمرة يجب أن يُعلِموا ويخبروا الآخرين حول محاولاتهم هذه.

٢٨- مجتمع المدرسة مفتوح وموجود، فالشخص يشعر بعدم وجود حدود مخفية متعلقة بالعمر، الجنس Sex، السلالة Race، فروق اجتماعية أو اقتصادية... وحقًا يجب أن يكون كذلك.

٢٩- إذا كانت المدرسة منشأة للعلم والتعليم وإن كل ما يحدث بداخلها بغرض النمو الإيجابي للطلاب فإن هناك فرص للنجاح وفرص للفشل أو الرسوب.

سابعًا : استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة :

Effective Teaching- Learning Strategies

١- الأهداف المحددة لحالات التعليم والتعلم يجب أن توضع وتُصاغ بوضوح وأن المدرسين المعنيون بهذه الأنشطة يبحثون بنشاط لتقييم التغذية المرتدة من الطلاب ونظرائهم.

٢- المدرسون يتذكرون ويدركون أن الطلاب لديهم فروقًا في أنماط التعلم ويحاولون استغلال طرق التدريس والتي تقود إلى نمط تعليمي يتناسب مع مستوى نضج المتعلمين.

٣- تشجيع الطلاب على الاستقصاء Inquiry ويشدد على أن يأخذ مكانه

بين الطلاب ضمن النشاطات المطلوبة.

٤- الطلاب لديهم الفهم لمختلف أنماط التعليم وطرائق التدريس ولديهم الفرصة للاختيار من بين هذه التنوعات من أنشطة التعليم.

٥- كلاً من الوالدين والطلاب لديهم الفهم للنشاطات المختلفة للتعلم والمتاحة ولديهم الفرصة للعمل مع المدرسين في تصميم كل البرامج الخاصة بالطلاب.

ثامنًا : القدرة على التخطيط للمستقبل :

Ability to Plan for Future

١- الوالدان والهيئة والطلاب يكونوا مندمجين بفاعلية في التخطيط لتحسين مستقبل المدرسة.

٢- نماذج التخطيط يجب أن يستفاد بها لدى الأعضاء من فريق التخطيط.

٣- الأهداف للتحسين للمتقبل يكون متفق عليها من الوالدين والهيئة والطلاب.

٤- التخطيط للمستقبل جزء متكامل من أدوار العمل التي يقوم بها الإداريون.

(٩-٨) محددات المادة : Material Determinants

أولاً : المصادر الكافية : Adequate Resources

١- الموارد المقدمة للمدرسة والخاصة بعمليات التعليم والأنشطة تكون كافية.

٢- يستفيد الطلاب من الموارد المتاحة في ممارسة نشاطاتهم.

ثانيًا : المساندة وكفاءة النظام اللوجستي :

Supportive and Efficient Logistical System

١- الناس يدركون النظام اللوجتسي كما لو كان كائن فعلاً.

٢- النظام اللوجستي يصمم لمساعدة الناس ليكونوا منتجين في التحصيل المدرسي أو في منهج قطاعات المدرسة لكل موضوع أو مساحة أو خبرة وللأنشطة اللاصفية.

٣- النظام اللوجستي المستجيب يعزز من الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.

٤- عندما يُطلب عمل قائمة بمتعلقات المدرسة فإن المشاكل اللوجستية لا تُكتب من قِبَل الطلاب.

٥- الحاجات و المواد الضرورية والكماليات الخاصة بخبرات التعلم تكون متوفرة عند الحاجة.

٦- عندما يُطلب عمل قائمة بمتعلقات المدرسة فإن المشاكل اللوجستية لا تُكتب من قِبَل الهيئة والزملاء.

٧- الفهم للنظام اللوجستي وارتباطه بالمشاكل المشتركة موجود.

٨- العمل مع مجموعات الأشخاص أو الأقسام يؤمن أو يضمن أن المصادر اللوجستية المتوفرة موزعة بالتساوي طبقًا لحاجات البرنامج.

٩- المدرسون لا يحتاجون لتعديل أنشطة التعلم الراجعة إلى عدم القدرة على الحصول على المصادر والتي يجب أن تكون متوفرة عمومًا.

١٠- الإجراءات البسيطة والمعقدة موجودة لحصول على الموارد اللازمة.

١١- فريق الإدارة لا يشعر بالعبء مع المشاكل اللوجستية.

١٢- ليس من الضروري على أعضاء الفريق الإداري أن يقضوا كثيرًا من الوقت في المشاكل اللوجستية.

١٣- الإداريون يعملون مسحًا دوريًا لعزل المشاكل اللوجستية والفعاليات الخاصة بالعرفاء أو مسئولي الصفوف عن انتظام.

١٤- البرنامج موجود لكي يحفظ البناء جذابًا Attractive.

١٥- الناس مع المسئولية اللوجستية الفردية (الفراشون، السكرتارية، عمال الصيانة، وكالة المشتروات...) غالبًا ما ينالون التقدير من هؤلاء المقدمين لهذه الخدمات.

ثالثًا : مناسبة (ملاءمة) الزراعة في المدرسة:

Suitability of School Plant

١- الزراعة تراعي بوضوح المخاطر والأمان للطلاب والهيئة والعاملين بها.

٢- تحسين الزراعة في المدرسة بحيث تنعكس على حاجات الهيئة والطلاب ويجب أن تُزرع على أساس منظم.

٣- البرنامج المدرسي مصمم لكي يكون مميزًا للبروفيل المدرسي في شكل المدرسة.

٤- زراعة المدرسة تكمل القدرات الفريدة للهيئة.

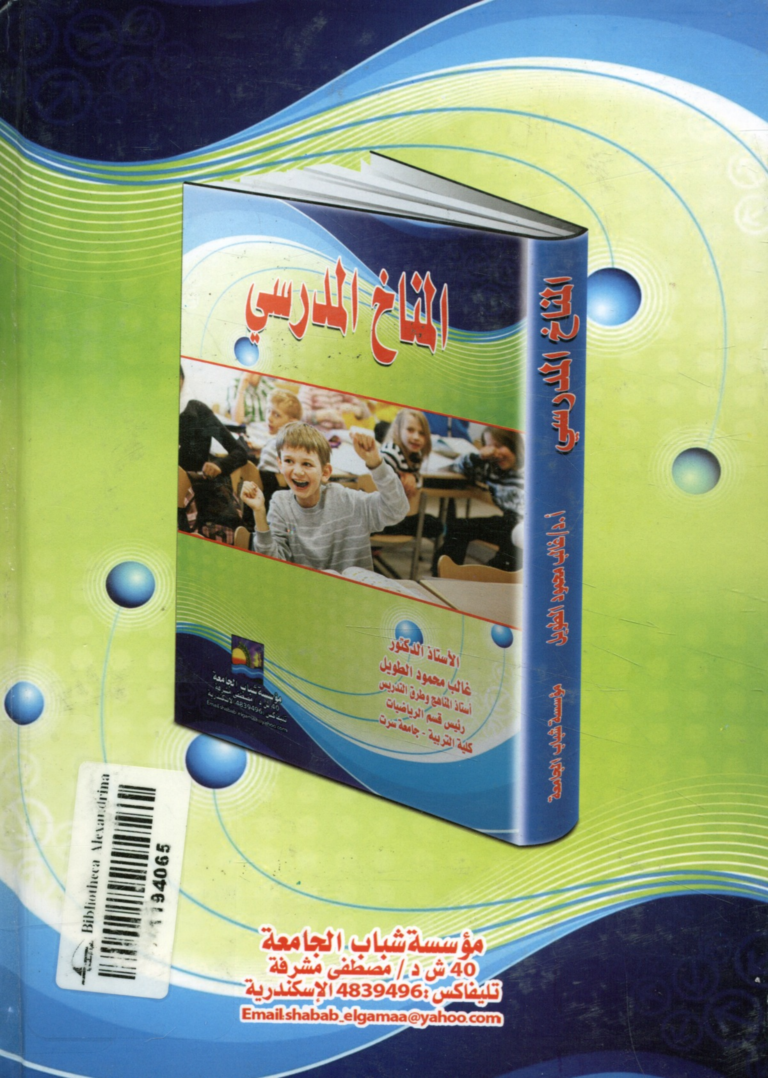
فهــــرس المحتويـــــات

الفهـــــرس

رقم الصفحة	الموضـــــوع

رقم الصفحة	الموضـــوع

الموضــــــوع	رقم الصفحة



Bibliotheca Alexandrina
194065
مؤسسة شباب الجامعة
40 ش د / مصطفى مشرفة
تليفاكس :4839496 الإسكندرية
Email:shabab_elgamaa@yahoo.com